



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ – ШТИП

МВА Менаџмент

Емилија Димовска

**СТРАТЕГИСКИ АЛТЕРНАТИВИ ЗА ВЛЕГУВАЊЕ
ВО МЕЃУНАРОДНИОТ БИЗНИС**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Штип

Март 2019 година

Емилија Димовска

Стратегиски алтернативи за влегување во меѓународниот бизнис

Универзитет „Гоце Делчев“ –Штип

Членови на Комисијата за оценка и одбрана:

Претседател: Проф.Д-р Трајко Мицески

Член: Доц.Д-р Емилија Митева Кацарски

Ментор: Доц. Д-р Елена Веселинова

Научно поле: Економски науки

Научна област: Стратегиски менаџмент

Датум на одбрана: 25.03.2019

Содржина

Апстракт	6
Abstract	7
Вовед (Introduction)	8
1.АНАЛИЗА ЗА МЕЃУНАРОДНОТО ОКРУЖУВАЊЕ.....	10
1.1.Фактори што влијаат на работењето на компаниите во меѓународни услови	10
1.2.Разлики помеѓу одделни региони	15
1.3.Одделни групи на стејкхолдери	18
2.АНАЛИЗА НА РЕСУРСНАТА БАЗА НА КОМПАНИИТЕ КАКО ПРЕДУСЛОВ ЗА ВЛЕЗ ВО МЕЃУНАРОДНИОТ БИЗНИС.....	26
2.1.Материјални ресурси	26
2.2.Нематеријални ресурси	32
2.3.Стекнување на конкурентска предност врз основа на анализа на ресурсите	39
3.АНАЛИЗА НА СТРАТЕГИСКИ АЛТЕРНАТИВИ	46
3.1. Извоз	46
3.2. Лиценцирање.....	50
3.3. Франшизирање.....	52
3.4. Стратегиски партнерства.....	56
3.4.1. Клучни придобивки од стратегиските партнерства	56
3.4.2. Предности и недостатоци.....	60
3.4. Мерџери и аквизиции	61
3.5. Гринфилд и странски директни инвестиции.....	64
4.ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ	69
4.1.Методологија на истражувањето	69
4.1.1.Оправданост на истражувањето.....	69
4.1.2.Предмет на истражувањето	70
4.1.3.Цели на истражувањето	71
4.2.Хипотетичка рамка	71
4.3.Методи на истражување	72
4.4.Резултати од истражувањето.....	72
5.ПРЕДЛОГ-МОДЕЛ ЗА СЕЛЕКТИРАЊЕ НА СТРАТЕГИСКА АЛТЕРНАТИВА ЗА ВЛЕЗ ВО МЕЃУНАРОДНИОТ БИЗНИС.....	88
5.1. Подготовка на SWOT-матрица	88

5.2. Поврзување на SWOT-анализата со соодветна стратегиска опција.....	93
5.3. Предности и недостатоци од одделните стратегиски алтернативи за влез во меѓународниот бизнис	97
5.3.1. Извоз.....	97
5.3.2. Лиценцирање	100
5.3.3. Франшиза	101
5.3.4. Заедничко вложување	101
5.3.5. Подружница во целосна сопственост.....	102
5.3.6. Стратегиска алијанса.....	103
5.4. Сугестии за иден развој на компаниите кои се дел од меѓународниот бизнис	103
Заклучок (Concluding remarks).....	108
Користена литература (References).....	110
Прилог 1	116

Апстракт

Донесувањето одлуки за „правилно“ влегување на странски пазари, во голема мера влијае на перформансите на компанијата на глобалните пазари. Другите одлуки за стратешки маркетинг-микс, исто така играат голема улога. Голема разлика е, што многу од овие други одлуки лесно може да се коригираат, понекогаш дури и преку ноќ (на пример, одлуките за цените), додека пак, одлуките за влез се многу потешки за корекција.

Неспорна е потребата за солидна стратегија за влез на пазарот. Одлуките за влез во голема мерка влијаат врз одлуките на другите компоненти на маркетинг-миксот на компанијата. Треба да се направат неколку одлуки за преклопување. Компанијата мора да одлучува за: (1) целниот производ/пазар, (2) корпоративните цели за овие целни пазари, (3) начинот на влез, (4) времето на влез, (5) план за маркетинг-микс и (6) систем за контрола за следење на перформансите на влезниот пазар. Овој труд ги опфаќа главните одлуки кои ги сочинуваат стратегиите за влез на меѓународниот пазар.

Клучни зборови: одлука, стратегија, меѓународен пазар, влез, целен пазар

Abstract

Making decisions about "properly" entering foreign markets greatly affects the company's performance on global markets. Other decisions regarding the strategic marketing mix also play a major role. The big difference is that many of these other decisions can be easily corrected, sometimes even overnight (for example, price decisions), while entry decisions are much more difficult to correct.

The need for a solid strategy for market entry is indisputable. Decisions on entry largely influence the decisions of other components of the marketing mix of the company. Several folding decisions should be made. The company must decide on: (1) the target product / market, (2) the corporate goals for these target markets, (3) the way of entry, (4) the time of entry, (5) the marketing mix and (6) control for monitoring the performance of the entry market. This paper covers the main decisions that consist the strategies for entering the international market.

Keywords: decision, strategy, international market, entry, target market

Вовед (Introduction)

Растењето преку меѓународна експанзија не е вистинската формула за успех на сите компании. Намалувањето на пазарите во развој е во фокусот на многу маркетинг-менаџери. Сепак, компаниите треба внимателно да ги донесуваат одлуките за напуштање на одреден пазар или пазарен сегмент.

Компаниите треба да размислат и да ги оценат сите опции за ширење на бизнисот во странство, бидејќи излегувањето е болно и за компанијата и за другите засегнати страни (локални вработени, дистрибутери, клиенти). Пред да се направат какви било потези, од клучно значење е да се анализира зошто резултатите се под очекувањата и да се разгледаат можните алтернативи кои би можеле да го прошират бизнисот. Оригиналните цели во однос на уделот на пазарот, враќањето на инвестицијата или периодот на созревање, можеби се премногу амбициозни. Трошоците може да се намалат, на пример, со извори на локално ниво, наместо да се увезуваат материјали или да се ангажираат локални вработени, наместо одредени работни места да се пополнуваат со кадар од матичната земја. Репозиционирањето или регрутирањето во бизнисот може да понуди соодветно решение. Кога бизнисот првпат се проширува на меѓународниот пазар, тој може да е насочен кон масовен пазар. Но, продажбата може да биде далеку под очекувањата. Наместо едноставно излегување од меѓународниот пазар, што е една од опциите за кои се размислува, бизнисот може да одлучи да ги намали своите продажни цели, да го следи пазарот и да го позиционира својот бренд како производ.

Во услови на зголемена глобализација, многу компании се обидуваат да ја прошират продажбата на странските пазари. Меѓународната експанзија обезбедува можности за раст на компанијата, помага да се зголеми конкурентноста и го олеснува пристапот до идеи за нови производи. Сепак, и при постоење на многу можности, интернационализацијата за компанијата е процес поврзан со многу ризици и без јасна стратегија интернационализацијата најверојатно нема да биде успешна.

Има многу важни прашања што треба да се решат пред да се влезе во целниот пазар, вклучувајќи ја и стратегијата за влез на странскиот пазар. Кога се влегува на странски пазар, треба да се избере режим за влез на пазарот, што е витално важна одлука, посебно ако компанијата не е голема. Ова, исто

така е една од основните причини поради која авторот одлучи да ја разработи оваа теза во трудот, поврзана со изборот на стратегијата за влез на странскиот пазар.

Една од стратегиските цели на компанијата е да влезе и да работи на меѓународниот пазар. Меѓународниот пазар е огромен пазар со голем број можности кога станува збор за производи, но сепак, се чини дека пазарот е високо конкурентен и се соочува со економски тешкотии. Затоа е многу важно да се избере вистински метод за влез на компанијата, со цел да се оптимизираат трошоците и ресурсите.

Методот на истражување користен во овој труд е студија на случај. За да се одговори на истражувачкото прашање, се користи квалитативен метод за истражување со обезбедување на секундарна анализа на податоци.

Со извршената анализата се утврдува дека, со цел да се намалат логистичките трошоци и трошоците поврзани со производството, алтернативата на индиректен извоз би била најсоодветна за пазарот, бидејќи локалните дилери обично купуваат поголеми количини од малопродажните продавници. Исто така, локалните дилери ги знаат локалните трендови и настани.

Напишани се многу трудови за изборот на целни земји за извоз, но како да се избере начин за влез на странски пазар е поле кое не добило доволно внимание. Ова истражување обезбедува многу практична вредност за компаниите, но, исто така е корисно за сите компании кои сакаат да се интернационализираат преку обезбедување на информации и анализи за методите за влез на пазарот. Тезата, исто така е корисна за сите производители, бидејќи обезбедува информации за политичките, економските итн., односно севкупните услови на пазарот: интернационализација, извозен режим, ризици и неизвесности, големина на компанијата.

Феноменот на интернационализацијата го насочи интересот на истражувањата во стратегискиот менаџмент, меѓународниот бизнис и претприемништвото веќе многу години по ред. Концептот на меѓународниот бизнис се однесува на извршување на трговски и инвестициски активности од страна на компании преку национални граници. Компаниите организираат производство, пазар и вршат други активности за додавање вредност на

меѓународно ниво. Тие бараат странски клиенти и се впуштаат во соработка со странски деловни партнери.

1. АНАЛИЗА ЗА МЕЃУНАРОДНОТО ОКРУЖУВАЊЕ

1.1. Фактори што влијаат на работењето на компаниите во меѓународни услови

Меѓународното деловно окружување расте брзо. Глобализацијата и технолошкиот напредок предизвикаа период на значителен раст во текот на XIX век. Овој процес запре за време на Втората светска војна и започна повторно по војната. Збирот на увозот и извозот се зголеми од под 10% до над 50% од глобалното производство.¹

Растот во меѓународната трговија им овозможува на компаниите да ги прошират и истражат новите пазари. Сепак, ова не го гарантира нивниот успех. Факторите како што се: животната средина, правните практики на земјата, политиката, општествената структура и технологијата, можат да го направат или да го уништат бизнисот. Компаниите кои планираат да одат глобално немаат контрола врз надворешното окружување. Така, од суштинско значење е да се истражи земјата домаќин и нејзините пазари пред да се прошират операциите.

Следи елаборација на екстерните фактори што влијаат на компаниите во меѓународната средина:²

- 1) **Економски фактори.** Економското окружување има директно влијание врз бизнисот, па ако се прави план да се настапи глобално, треба темелно да се истражат земјите каде што ќе се работи. Потребно е притоа да се размисли за инфлацијата и каматните стапки, како и заштедите и инвестициите. Треба да се направи обид да се најдат повеќе информации за обемот на увозот и на извозот. Знаењето на

¹Hitt M., R.Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. (2010): Strategic management: Competitiveness and globalization; CA, Cambridge, p. 65

²Шуклев, Б. и Љ.Дракулевски (2001): Стратегиски менаџмент, Економски факултет, Скопје, с. 45

постојната состојба на економијата е најважно. На пример, тесни кредити или високи каматни стапки влијаат врз трошоците на клиентите, што пак, може да му наштетат на бизнисот. Ако се продаваат луксузни стоки, високотехнолошки апарати, дизајнерски производи и други несуштински предмети, можеби ќе биде тешко да се успее. Дури и ако потрошувачите се заинтересирани за производите, можеби нема да имаат доволно пари за да ги купат. Како сопственик на бизнис, од суштинско значење е да се очекуваат потенцијални пазарни ситуации пред да се оди глобално. Треба да се развие стратегија за максимизирање на приходите и минимизирање на трошоците. Потребен е аутсорсинг на производството, инженерингот и на другите активности за намалување на трошоците без да се загрози квалитетот.

2) **Политички фактори.** Правното и политичкото окружување на странските пазари има директен ефект врз бизнисот. Понатаму, овие фактори можат да варираат од еден град или држава до друга. На пример, секоја држава во САД има свои закони и прописи. Компаниите мора да ги почитуваат законите и барањата на земјите каде што работат и да добијат нови лиценци или да платат повисоки надоместоци доколку е потребно. Добар пример е Шведска, каде што алкохолните пијалаци посилни од 3,5 проценти по обем се продаваат само во државен синцир продавници за алкохол. Ако компанијата се специјализира во продажба на алкохол и пијалаци, опциите се ограничени. Не може да се продаваат производите во супермаркетите или да се постават сопствени цени. Затоа, способноста да се оствари профит е ограничена.

3) **Културни(фактори) разлики.** Секоја земја има своја сопствена култура, која влијае врз меѓународниот бизнис во три главни области: организациска хиерархија, етика и комуникација³. Јапонија, на пример, ја вреднува социјалната хиерархија во сите аспекти на животот, вклучувајќи ја и работата. Скандинавските земји, од друга страна, имаат релативно рамна организациска хиерархија. Шпанија и другите

³ Ibid, p. 87

медитерански земји го нагласуваат слободното време; Германија и Јапонија ја ценат ефикасноста и имаат строги правила на работното место. Исто така, деловните професионалци од различни земји може поинаку да ја разгледаат целта на преговарањето или вербалниот договор. За некои, целта на договорот е да се создаде однос меѓу вклучените страни, додека за другите, тоа е правно обврзувачко. Дополнително, она што е прифатливо во една земја, може да се смета за навредливо или измамливо во друга. Како сопственик на бизнис, важно е да се разгледаат овие културни аспекти пред да се оди глобално.

- 4) **Фактор на социјално окружување.** Социјалното окружување го одредува системот на вредности на земјата. Одредени фактори, како што се гледиштата на луѓето кон богатството, обичаите, структурата на трошоците, мобилност на трудот и културното наследство, влијаат врз меѓународниот бизнис. На пример, клиентите кои живеат во една земја не може да бидат заинтересирани за истите производи и услуги како оние кои живеат во друга земја.
- 5) **Технолошки фактори.** Технологијата е еден од основните фактори на животната средина што треба да се разгледаат пред да се прошири бизнисот. Дали земјата домаќин има технологија и вештини кои се потребни за непречено да се изврши бизнисот? Пристапот до современи технологии е од суштинско значење во индустрии како маркетинг, производство, медицина и истражување. Креативна агенција или истражувачка лабораторија, на пример, имаат поголеми технолошки барања од адвокатска компанија или консултантска компанија. Пред да се оди глобално, треба да се осигури дека има добро разбирање за меѓународната бизнис средина. Потребно е да се истражуваат целните пазари и да се одреди дали тие го обезбедуваат она што треба, за да се развие бизнисот и да се генерираат приходи. Во прилог на факторите на животната средина наведени погоре, се и конкуренцијата, побарувачката на клиентите, климата, законите поврзани со животната средина и ефикасноста на работното место.

Поелaborацијата на екстерните фактори, следи дискусија за интерните фактори кои влијаат на компаниите во меѓународните услови:⁴

- 1) **Земјиште.** Општо земено, земјиште значи почва, но во деловното земјиште вклучени се: фабриката како граница на земјиштето, големината на зградата, машините итн. Тоа е неопходен фактор за водење меѓународен бизнис.
- 2) **Труд.** Работната сила е уште еден витален фактор на производството и другите деловни операции. Квалификуваната работна сила не е достапна насекаде, но работната сила може да се обучи преку маратонски тренинг со сродни задачи. Истовремено ќе треба да се размисли и за платите, работното окружување, безбедноста на работното место и работните задоволства на работниците. Задоволството на работата може да обезбеди најдобри перформанси, како и креативни излези. Лабораториите можат да бидат задоволни со тоа што нудат различни мотиви. Тоа може да биде финансиска награда и ментална поддршка.
- 3) **Капитал.** Капиталот значи финансиска ликвидност на организацијата. Фондот може да се собере од различни извори, како што се: а) уплата на капитал во целост; б) преку договор за партнерство; в) земање на заем од финансиските институции; г) собирање на капитал од пазарот на капитал; д) наплата на заеднички вложувања од странски пазар. Збирниот фонд не е крајна задача за соодветното деловно работење. Потребно е правилно користење на фондот, т.е. функциите за управување со капиталот, треба да се ефикасни.
- 4) **Локација на бизнисот.** Локацијата на бизнисот е главен фактор за успешно работење на секој бизнис. Локацијата треба да се избере врз

⁴Charles W.L.Hill. (2010): International Business: Competing in the global marketplace, 6th edition; CA,Cambridge, p. 97

основа на следниве критериуми: а) транспортни капацитети б) достапност на сировини в) достапност на трудот г) безбедност. Подобри транспортни капацитети резултираат со брза комуникација која е суштински фактор за секој бизнис. Локацијата на бизнисот треба да биде избрана по размислување за достапност на сировини, квалификувана работна сила и висока безбедност.

- 5) **Сопственост на акционерите.** Сопствен капитал е оној дел од капиталот каде што не се вклучени обврските. Тука се вклучени само сопственоста и другите деловни објекти.

Покрај претходнонаведените фактори постојат и дополнителни фактори што влијаат на работењето во меѓународната средина. Имено, како што беше наведено погоре, сите фактори ќе се применуваат за меѓународното деловно окружување. Постојат многу повеќе фактори што треба да се додадат за меѓународното деловно окружување. Тие се како што следува:⁵

- а) регионални асоцијации за соработка како што се: South Asia Free Trade Area (SAFTA), North-America Free Trade Agreement (NAFTA), European Union (EU) итн.,
- б) World Trade Organisation (WTO),
- в) активности на United Nations (UN),
- г) тековен светски поредок,
- д) меѓународни правила и регулативи.

А) Здружение за регионална соработка. Постојат многу регионални асоцијации за соработка кои се достапни низ целиот свет. Овие здруженија ги контролираат нивните регионални деловни функции. На пример, SAFTA, NAFTA, ЕУ, АСЕАН и др. SAFTA значи Јужноазиска слободна трговска зона (South Asia Free Trade Area). Таа создава рамка за создавање зона на слободна трговија која опфаќа 1,4 милијарди луѓе во Индија, Пакистан, Непал,

⁵Buble, M. (2009). Medžunarodni menadžment, Ekonomskifakultet, Zagreb – Hrvatska, p. 54;

Шри Ланка, Бангладеш, Бутан и Малдиви.⁶ Седумте министри за надворешни работи од регионот потпишаа рамковен договор за SAFTA со нула царински давачки за трговијата со практично сите производи во регионот. NAFTA (North-America Free Trade Agreement) Северноамериканскиот договор за слободна трговија е комерцијален договор меѓу Канада, Соединетите Американски Држави и Мексико, кои ветија слободна трговија и полесни текови на капитал меѓу земјите потписнички. Овој комерцијален бизнис-договор многу го контролира нивниот меѓународен бизнис. ASEAN (Association of South-East Asian Nations) Асоцијацијата на нации во Југоисточна Азија е политичка и економска организација на земји лоцирани во Југоисточна Азија. ACEAN е формирана на 8 август 1967 година од страна на Филипините, Малезија, Тајланд, Индонезија и Сингапур, како израз на солидарност против комунистичката експанзија во Виетнам и бунтот во нивните граници. По Самитот на Бали од 1976 година, организацијата започна мисија за економска соработка, која се пробиваше во средината на 1980-тите само за да се оживее околу тајландскиот предлог од 1991 година за регионална „слободна трговска зона“.⁷ Земјите се среќаваат еднаш годишно. WTO (World Trade Organization) Светската трговска организација е меѓународна организација која воспоставува правила за меѓународна трговија преку консензус меѓу нејзините земјичленки. Исто така, решава спорови меѓу членовите, кои се потписници на нејзиниот сет на трговски договори.

1.2. Разлики помеѓу одделни региони

Извозот и меѓународниот бизнис може да биде интересен, возбудлив и во некои случаи предизвикувачки. Во сите случаи извозот треба да биде профитабилен и да помогне да се развива бизнисот.

Водењето бизнис на меѓународно ниво не е исто како да се прави бизнис дома. Има нови вештини за учење и нови знаења кои треба да се стекнат во земјата во која ќе се влезе. Ќе треба да се осознаат различните закони и прописи, различните навики за купување на купувачи и да се променат

⁶Gareth R. Jons, Jennifer M. George (2008): Современ менаџмент: „Управување на ланец на вредности“, Функционални стратегии за конкурентска предност, McGraw-Hill Irwin, p. 87

⁷ Ibid, p. 65

маркетинг-стратегииите и материјалите, за да се прилагоди компанијата на карактеристиките на новата земја во која се влегува. Важно е да се запамети дека начинот на кој работи бизнисот ќе биде определен од културата на пазарот на кој се влегува.

Важно е да се разберат разликите меѓу регионите на меѓународниот бизнис, но тие не треба да го попречуваат интересот или да го детерминираат успехот на меѓународно ниво. Наместо тоа, разликите треба да го зголемат апетитот за успех, а тие разлики се следните:⁸

1) Културни разлики. Ниту две култури не се исти и разбирањето и на социјалната и бизнис-културата во друга земја е првиот клуч за успех. Културата го дефинира она што едно општество го прави, од своите деловни практики, преку одговорот на рекламирањето и маркетингот, до преговорите за продажба. Важно е да се вклучат истражувања за културата на земјата/те во која/кои има намера да се влезе, пред да се влезе на нивниот пазар. Разбирањето на овие, често чувствителни, области ќе значи дека компанијата е подобро подготвена кога првпат ќе влезе на пазарот. Иако луѓето со кои ќе се занимава нема да очекуваат дека ќе бидат целосно во согласност со културата, почитта и учтивоста ќе одат на долг пат.

2) Ниво на конкуренција. Нивото на конкуренција што ќе го искуси компанијата на странските пазари е веројатно подинамично и покомплексно отколку што го искусила на домашните пазари. Добра стратегиска алатка за да се утврди дали компанијата е способна да се натпреварува на одреден меѓународен пазар е анализата на петте сили. Оваа алатка ќе ја процени моќта на снабдувачот, моќта на купувачот, заканата од конкурентни производи и заканата од нови учесници на пазарот.

⁸Verbeke A. (2013): International Business Strategy: "Rethinking the Foundations of Global Corporate Success", Second Edition, Cambridge University Press, UK, p. 37;

3) Пазарна интелигенција. Клучните поенти на собирањето на пазарни разузнавачки информации за да се утврди кога да се влезе на пазарот што се сака се:

- Разбирање на тоа како функционира пазарот
- Која е директната конкуренција и
- Најдобра стратегија за влез на пазарот.

Можеби е тешко да се најдат сигурни информации и податоци за некои пазари, особено помалку развиените економии, бидејќи нивните статистички агенции можеби нема да бидат толку софистицирани како развиените пазарни економии. Сепак, важно е да се соберат што повеќе информации за да може компанијата да успее да влезе на пазарот.

4) Политика/Влада/Правни системи. Ниту две земји немаат исти политички и правни системи. Секоја влада има свои политики во врска со странските компании и производи. Клучот е да се разбере дека откако компанијата ќе се најде на странскиот пазар, мора да ги почитува правилата и законите на таа земја, а не оние на сопствениот пазар. Овие закони и регулативи можат сериозно да влијаат на потенцијалниот долгорочен успех на бизнисот и мудро е да се обезбедат консултации со правни советници, со седиште во таа земја, за да се осигури дека ќе се намали ризикот од влијанието на овие закони и прописи врз компанијата.

5) Меѓународен закон. Земјите ги утврдуваат своите закони врз основа на потребите на своите граѓани, а не се грижат за странските компании. Во голема мера, меѓународното право е договор кој е почестен, но не секогаш. На пример, во области како интелектуална сопственост, иако постојат многу договори, заштитата на интелектуалната сопственост може да одзема време и да е скапа.

6) Технологија. Степенот на технологија може значително да се разликува на странските пазари. Ако производот или услугата бара висок степен на софистицираност на технологијата за користење или имплементација,

тогаш пазарите со ниско ниво на технологија нема да бидат соодветни за бизнисот.

7) Логистика. Како технологијата, така и бизнис инфраструктурата на странските пазари ќе биде на различни нивоа на развој. Ова може да има влијание врз способноста да се пробијат производите на тој пазар. Важно е да се истражува новиот целен пазар и да се разбере како стоките се пренесуваат во земјата пред да понудат за продажба на конкретен пазар.

8) Медиуми. Рекламирањето на производот и услугата, се разбира, ќе биде важна компонента на маркетинг стратегијата. Важно е да се има свесност за видовите на достапните медиуми и за медиумите кои целниот пазар ги користи за да се добијат информации за производите и услугите што сакаат да ги купат. Не секој е поврзан на интернет, ниту пак секој потрошувач ги користи современите технолошки уреди. Ова не значи дека тие пазари треба да се игнорираат. Тоа значи дека како ќе се рекламира компанијата и пазарот на производите ќе бара испитување на најсоодветните медиуми за целниот пазар.

1.3. Одделни групи стејкхолдери

Факторите на животната средина на целниот пазар, како географската локација, состојба на пазарот; политичката/правната средина, организациските фактори, изборот на клиент и природата на производот/услугата, имаат влијание врз меѓународниот бизнис на компанијата. Интернационалните компании се географски дистрибуирани и овозможени со соодветна структура. Тие функционираат на речиси беспрекорен начин, со пропустливи и континуирано менувачки интерфејси помеѓу компанијата, добавувачот и клиентите. Интернационалните компании имаат некои основни структурни специјалности:⁹

⁹Ball, A.; McCoulough, W.H. Jr (2013): International Business-Introduction and Essentials, Von Hofmann Press, 2nd ed, Boston, p. 48

- а) децентрализација,
- б) послаба структура со помалку хиерархиски слоеви,
- в) границите се нејасни и застарени,
- г) зголемена рутинизација на истите работни места (стандардизација).

Главниот извршен директор и неговиот или нејзиниот извршен тим мора да ги задоволат и да ги балансираат барањата на разни страни. Понекогаш овие барања се во конфликт и мора да се даде приоритет над другото.

Слика бр. 1.1. Мрежа на стејкхолдери



Извор: Дракулевски, Љ., (2002): Меѓународен менаџмент, Економски факултет, Скопје, стр. 61

Значи, што е на ред за јавна набавка помеѓу заинтересираните страни на компанијата? Кога станува збор за криза, чии потреби треба прво да се исполнат? Следи предлог на предност на одделните групи на стејкхолдери:¹⁰

- 1) **Клиенти.** Питер Дракер ја дефинираше целта на компанијата за да се создадат клиенти¹¹. Без клиенти, компанијата не може да преживее, така што во речиси сите ситуации потребите на клиентите треба први да

¹⁰Lipczynski, J. & Wilson, J. (2003). The Economics of Business Strategy, Warsaw, p. 74

¹¹ Drucker P. (2008) The five most important questions you will ever ask about your organisation. Oxford: Wiley

дојдат. Клиентот секогаш може да избере да го одбере бизнисот на конкурентот, па затоа е неопходно да се продолжи да се иновира, да се нудат добри производи и добра вредност за парите. Клиентите на интернационалните компании, исто така се погодени од глобализацијата –најважна е безбедноста на податоците и заштитата на податоците на потрошувачите кои се чувствителни. Директивата на ЕУ ограничува податоците за клиентите да бидат употребени надвор од зоната на ЕУ (на пр. на офшор локација во Индија) и наметнува строги мерки за да се обезбеди дека податоците на клиентите се добро заштитени од сајбер криминал¹². Придобивките што ги добиваат потрошувачите се намалувањето на оперативните трошоци поради економиите на обемот и континуирана (24/7) поддршка истовремено и од офшор (глобални центри за поддршка) и на лице место (локација на клиентот) од страна на вработените. Ова им помага на компаниите двојно - тие да можат да ги канализираат своите заштедени пари кон нов развој на производ и да понудат повеќе беспрекорна услуга за своите клиенти.

2) Вработени. Вработените се оние кои ги создаваат и испорачуваат производите или услугите што ги конзумираат потрошувачите. Ако се загубат или ги антагонизираат најдобрите вработени, тогаш клиентската служба ќе страда, па затоа компанијата треба да се грижи за нив. Ако сака да ги привлече и задржи највисоките таленти на сите нивоа, тогаш мора да понуди атрактивни услови. Може да постојат локални вработени (претежно САД, ЕУ-региони) и глобално вработени (главно индиски, кинески, источноевропски). Локалните вработени доживуваат потесна соработка со нивните глобални колеги – културните разлики се голем предизвик. Освен временската разлика што претставува голем предизвик за вработениот во исто време, таа им дава предност во смисла на беспрекорна услуга во текот на целиот ден. Географското растојание (помеѓу локалните и глобалните операции) и непознатиот регион каде операцијата се пренесува на почетокот, претставува предизвик за локалните вработени. Поради напорите за задржување на

¹² Ibid, p. 44

трошоците, интернационалните компании ги користат своите аутсорсинг-услуги за земјите во развој, така што локалните вработени се соочуваат со предизвикот за намалување на работните места, па затоа глобализацијата во одреден момент е забележана од страна на локалните вработени како закана за нивната работа. Глобално вработените, од друга страна, се под влијание на различната временска зона и мора да го сменат својот работен модел (време на смена/ноќна смена), тие треба да го прилагодат нивниот календар за одмор да биде во линија со нивните офшор контраделови. Глобализацијата развива огромен пазар на работа во земјите во развој и воведува подобрен животен стил/работна средина. Работната средина е префрлена кон мрежни и виртуелни компании.

3) Акционери. Акционерите ја поседуваат компанијата. Тие го вложуваат капиталот како семе со кое треба да се почне, па затоа и нивните потреби се важни. На крајот на краиштата, одборот, постапувајќи во име на акционерите, може да го замени извршниот директор и извршниот тим. Акционерите бараат исполнетост во голема мерка на планот во однос на приходите и профитот, па ако не се генерално задоволни и нема да „го остават на мира“ менаџментот. Тие само ќе преземат акција кога работите одат лошо и погрешно, па менаџерите секогаш не дејствуваат да ги задоволат. Глобализацијата на пазарот стана значајна, кон крајот на деведесеттите години. Пред тоа, инвеститорите требало да ја разгледаат проценката на ризикот на нивните локални пазари додека ги носат одлуките за инвестирање. Денес, бизнисите се глобални, па инвеститорите треба да размислат и да ги земат предвид политичките и социоекономските услови на целниот пазар. Економиите на обем одиграа клучна улога во проширувањето на пазарот кон економиите во развој како Кина, Индија, кога западните економии (претежно американски и европски компании) почнаа да се впуштаат во оваа географска зона за да имаат корист од поевтината цена на трудот. Културната разлика е огромна и во комбинација со различна политичка ситуација (недостаток на демократија во некои региони), ефектите од тероризмот (на пр. Индија), политички превирања и сл. и затоа треба да

се разгледаат. Факторите на животната средина во такви области играат клучна улога - недостаток на строги правила на трудот, критериуми за контрола на квалитетот, недостаток на соодветна инфраструктура и политичко нарушување на сите овие влијанија во обликувањето на инвестициската стратегија. Теоријата на засегнатите страни нагласува дека ги разгледува сите засегнати страни (во околината во која компанијата работи – не само за стратегиски одлуки на акционерите).¹³

4) Добавувачи, дистрибутери и други деловни партнери. Компаниите треба да соработуваат со партнерите за да го водат бизнисот. Многу од нив имаат основни вештини што недостигаат. Најдобро е да се изградат добри долгорочни односи. Сепак, партнерите, исто така имаат сопствени агенди и повеќето може да се заменат ако тие се помалку способни или се појавува подобар партнер. Глобализацијата на компаниите бара нова инфраструктура за да се развие во новите оперативни земји, што директно ги зголемува пазарите на недвижности и градежништво. Освен тоа, телефонската индустрија на земјите во развој добива бенефиции од зголемена употреба на нивните капацитети. Огромната потреба од човечки ресурси за компаниите има позитивен ефект врз пазарот на трудот на земјите во развој, а приливот на странски валути ја зголемува и внатрешната економија –на пример, пазарот на потрошувачки производи, автомобили и пазарот на недвижности и туризмот. Владата како еден од клучните олеснувачи, им помага на компаниите во поставувањето на нивната работа, воведувањето, а и самата добива корист од зголемената стапка на вработеност и девизен прилив.

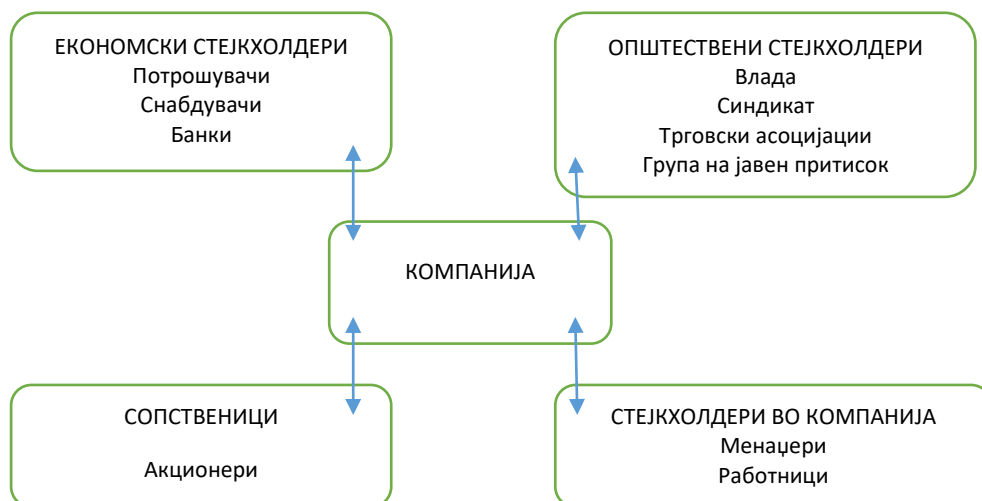
5) Локална заедница и конкуренција. Компаниите треба да бидат добар граѓанин со здрави врски со локалната заедница. Тие треба да се гледаат како одговорни работодавачи кои обезбедуваат добро место за работа. Ова е важно, но очигледно е со понизок приоритет од оние погоре. Ривалството има негативно влијание на профитабилноста на индустријата, бидејќи трансферите на цените и конкуренцијата

¹³ Ibid, p. 65

профитираат директно од индустријата на своите клиенти. Дисконтирањето на цените е една форма на ривалство со кое се соочуваат компаниите за време на растечкиот предизвик на глобализацијата.

6) Национална влада, регулаторни тела и средината за бизнис. Ова се помалку важни засегнати страни, но компаниите треба да ги задржатна десната страна од нив. Треба да бидат во согласност со прописите и да ги избегнуваат споровите и обвиненијата. Бизнисот не се појавува во вакуум, средината во која работи и времето има клучна улога. Глобалната деловна средина станува многу комплексна и непредвидлива. Лидерството треба да ги процени способностите на компаниите, промените во условите за бизнис, конкурентната и регулаторната средина и однесувањето на потрошувачите. Согласноста со постојано менување на регулаторните барања (и надвор од локацијата) е вистински предизвик за компаниите, на пример компанијата треба да ги задоволи барањата, иако нејзината операција се шири низ глобалниот пазар. Глобалната компанија треба да одговара на надворешни фактори (на пр. политичка, регулаторна, техничка или клиентска побарувачка) и соодветно го осмислуваат нивниот пристап - намерно појавување на пристап, каде што се одлучува со оглед на повратните информации од надворешни фактори.

Слика бр. 1.2. Групи стејкхолдери



Овој редослед на приоритет на групите на стејкхолдери ќе помогне да се разрешат следните конфликти:¹⁴

- Треба ли да се вработат поевтини кадри за да се зголеми профитот дури и ако значи посиромашна услуга за корисници? Не треба да се вработат најдобрите луѓе што може да се дозволат за да се обезбеди подобра услуга за клиентите. Тоа може да го повреди профитот на краток рок, но треба да даде подобар раст и профит на долг рок.

- Дали треба да се организираат работи за да се минимизира данокот на компанијата и со тоа да се зголеми профитот? Одговорот е јасен, да. Акционерите ја надминуваат националната влада во приоритет.

- Дали треба да се отпуштат вработени ако компанијата е во сериозна финансиска тешкотија? Ако е неопходно за преживување, тогаш мора да се преземе тежок чекор за да се направат вработените излишни. Не може да им се служи на клиентите, ако не може да се преживее.

Тешкотиите се прошируваат кога се менува листата на приоритети, на пример, кога ќе се стават акционерите на прво место или кога вработените се сметаат за поважни од клиентите. Понекогаш ова се гледа во некои канцеларии каде што вработените се премногу зафатени со своите работи за да се грижат за клиентот. Се појавува голем проблем, ако точката 2 од списокот погоре е поделена и станува 2а – раководни лица и 2б – обични вработени. Ова може да доведе до ситуација кога извршниот тим прво ги поставува сопствените барања – особено во поглед на бонуси, опции на акции и други парични награди. Тоа може да биде поделба и провокација.¹⁵

Вработените на сите нивоа, од најниските до највисоките, треба да дејствуваат како тим, да бидат мотивирани и добро наградени - но не преплатени. Ако се плаќа, тогаш непотребно се зголемува базата на трошоци и се става во ризик ценовната конкурентност на пазарот и профитабилноста. Од суштинско значење е да се постигне вистинска рамнотежа помеѓу потребите на

¹⁴Hilton, R. & Maher, M. & Selto, F. (2004). Cost management: Strategies for business decisions, 3th (Third) edition, Cardiff, p. 112

¹⁵Hitt, M. A. & Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2008). Strategic management: competitiveness and globalization, Concepts and Cases, Dublin, p. 74

различните чинители, но некои се поважни од другите. Ако однапред може да бидат јасни приоритетите, тогаш тоа ќе помогне да се решат проблематичните конфликти што ќе се појават порано или подоцна.

Слика бр. 1.3. Типологија на стејкхолдери

		Потенцијал на стејкхолдерот за ограничување на компанијата	
		Голем	Мал
Потенцијал на стејкхолдерот за соработка со компанијата	Голем	<p>СТЕЈКХОЛЕР 4</p> <p>КОРИСЕН</p> <p>Стратегија</p> <p>Соработка</p>	<p>СТЕЈКХОЛЕР 1</p> <p>ПОДДРЖУВАЧКИ</p> <p>Стратегија</p> <p>Вклучува</p>
	Мал	<p>СТЕЈКХОЛЕР 3</p> <p>НЕПОДРЖУВАЧКИ</p> <p>Стратегија</p> <p>Одбрана</p>	<p>СТЕЈКХОЛЕР 2</p> <p>МАРГИНАЛЕН</p> <p>Стратегија</p> <p>Набљудува</p>

Извор: Дракулевски, Љ., (2002): Меѓународен менаџмент,
Економски факултет, Скопје, стр. 63

2. АНАЛИЗА НА РЕСУРСНАТА БАЗА НА КОМПАНИИТЕ КАКО ПРЕДУСЛОВ ЗА ВЛЕЗ ВО МЕЃУНАРОДНИОТ БИЗНИС

2.1.Материјални ресурси

Материјалните ресурси на компанијата вклучуваат: природни, човечки и капитални ресурси.

А) Природните ресурси не ги прави човештвото. Луѓето само ги искористуваат. Ваквите ресурси се:¹⁶

- вода,
- почва,
- минерали,

кои се често основни сировини за производство на полупроизводи и финални производи. Природните ресурси припаѓаат на најограничениот фактор во производството. Тие не можат слободно да се зголемат, но можат ефикасно да се користат, на пример, обработливо земјиште со соодветно оплодување.

Се разликуваат две групи на природни ресурси: нерасчистени и исцрпени, кои понатаму се делат на следниов начин:¹⁷

- обновливи – такви ресурси кои можат да се обноват, иако е потребно време, на пример: шуми, риби;
- необновливи– откако не се обновува ресурсот, тој се смета за бескорисен за идна екстракција, на пример: нафта или јаглен.

Друга поделба може да се направи според видовите природни ресурси:¹⁸

- географски простор,
- минерални сировини,
- вода,
- биотички ресурси (флора и фауна).

Друга класификација разликува:¹⁹

- супстанции,

¹⁶Гаргаров, З. & Рунтев, М. (2012). *Маркетинг-стратегии на надворешните пазари*, Меѓународен маркетинг, Економски факултет, 2 Август – Штип, стр.35;

¹⁷Certo, S. & Certo, S. Trevis (2008). *Moderni menadžment*, Zagreb – Hrvatska, p. 63

¹⁸Hubert, C. (2000). *Knowledge management: A Guide for Your Journey to Best-Practice Processes*, Vienna, p. 53

¹⁹Kaiser, S. & Ringlstetter, M. J. (2010). *Strategic management of professional service firms: Theory and practice*, Heidelberg, p. 132

- енергија и
- обработливо земјиште.

Некои природни ресурси можат да се заменат со вештачки (на пример, природни влакна може да се заменат со синтетички), некои од нив може да се користат само во нивната природна форма, бидејќи нема синтетички еквиваленти (јаглен, нафта).

Б) Човечки ресурси (труд). Работата го покрива секој начин на кој човечката енергија (физичка или интелектуална) може правилно да се искористи. Материјалните ресурси претставуваат елементи на сопственост во рамнотежата на компанијата (алатки, машини, финансиски средства), кои може да се вреднуваат. На нематеријални средства спаѓаат елементите кои многу тешко се вреднуваат, како што се: бренд, репутација, интелектуална сопственост. Таквата поделба ги зголемува сомневањата дали човечките ресурси може да се сметаат како нематеријални ресурси, бидејќи тие вклучуваат материјален производствен фактор: труд. Обидите за вклучување на човечките ресурси во финансиските извештаи се направени сè повеќе и поинтензивно во теоријата (теоријата на интелектуалниот капитал) и практиката.

Вработените се највредниот ресурс на компанијата. Секој човек поседува дефинирани квалификации, предиспозиции и работно искуство, како и способности за учење и континуиран развој на нивниот потенцијал што води до акумулација на човечкиот капитал. Знаењето им овозможува на луѓето повеќе и поефикасно управување со ограничените ресурси во производството, неговиот развој е главната детерминанта на техничкиот и организацискиот напредок и иновативност.

В) Капитални ресурси. Капиталот е еден од инпутите, стекнати благодарение на претходно направените инвестиции. Ги опфаќа сите резултати од производството што се користи во понатамошното производство на стоки и услуги.

Капиталните ресурси можат да се поделат на:²⁰

²⁰Donal,F (2002).: International Business, London,UK, p. 73

- средства за работа – згради, машини, алати, системи и уреди што се користат за производство на стоки и услуги,
- трудови предмети – сурови метаријали и полупроизводи (природни или синтетички) кои се користат за производство на стоки,
- финансиски средства – акумулирани финансиски средства (сопствени или надворешни) во вид на готовина, заем и акции наменети за водење деловна активност.

Капиталните ресурси постепено ја губат својата важност како производствени фактори, бидејќи тие не се уникатни по карактер. Секоја компанија може да ги поседува и тие ги поседуваат навистина затоа што се од суштинско значење за водење на производството, но, како што тие не ги осветлуваат ресурсите кои се иманентни во една компанија, тие не се извор на конкурентска предност.

Природните ресурси обезбедуваат основни влезни елементи за производство. Покрај производството, извлекувањето, преработката и крајното располагање со материјали, тие се важен извор на приходи и работни места во многу земји. Овие активности, исто така влијаат врз животната средина во поголема или помала мера. Природните ресурси, исто така се дел од екосистемите кои го поддржуваат обезбедувањето услуги како што се регулирање на климата, контрола на поплави, природни живеалишта, удобности и културни услуги кои се неопходни за развој на човечки и општествен капитал.

Употребата на материјали од природни ресурси во процесите на производство и потрошувачка има многу еколошки, економски и социјални последици кои се протегаат надвор од границите и ги засегаат идните генерации.

Тие имаат последици врз:²¹

- стапките на извлекување и исцрпување на обновливите и необновливи резерви на природен ресурс и степенот на жетва и природна продуктивност на резервите на обновливи извори на енергија;

²¹Daniell M., (2004): Strategy: "A Step-By- Step Approach to Development and Presentation of World Class Business Strategy", The Evolution of Business Strategy, Palgrave Macmillan Ltd, New York, p. 66

- еколошките притисоци поврзани со екстракција, преработка, транспорт, употреба и отстранување на материјали (на пример: загадувањето, отпадот, нарушувањето на живеалиштата) и нивните ефекти врз квалитетот на животната средина (на пример: воздухот, климата, водата, почвата, биолошката разновидност, пејзажот) и екосистемските услуги и здравјето на луѓето;
- меѓународната трговија и пазарните цени на сировини и други стоки и продуктивноста и конкурентноста на економијата;
- начинот на кој природните ресурси и материјали се управуваат преку нивниот животен циклус и влијаат на сите овие активности.

До 2050 година, светската економија се очекува да се зголеми за четири пати, а глобалното население ќе порасне од 7 милијарди на над 9,2 милијарди²². Прогнозите на ОЕЦД за животна средина до 2050 година покажува дополнителен притисок кој ќе се стави на материјалните и енергетските ресурси на земјата и на животната средина²³. Растечката популација со повисок просечен приход бара повеќе храна, повеќе индустриски производи, повеќе енергија и повеќе вода. Ова создава сериозни предизвици за одржлив економски и еколошки развој.

Соочувањето со обемот на овие предизвици бара амбициозни политики за стимулирање на значително зголемување на ефикасноста на ресурсите, особено преку технички промени и иновации. Погонот за подобрена ефикасност на ресурсите ќе создаде нови производи, пазари и можности за вработување.

Воспоставувањето на ефикасна економија е централно во зелениот раст. Потребно е да се воведат политики за подобрување на продуктивноста на ресурсите и одржливо управување со природните ресурси и материјали, врз основа на принципот на намалување, повторна употреба и рециклирање. За да бидат успешни, ваквите политики треба да се засноваат на добра база на знаење од материјалната основа на економијата, меѓународните и националните материјални текови и факторите што предизвикуваат промени во

²²Milisavljević, M. (2009): Strateški menadžment: „Strategijsko planiranje“, Strategijska analiza, Naučno društvo Srbije i Univerzitet Singidunum, Beograd, p. 88

²³ Ibid, p. 94

користењето на природните ресурси и материјалната продуктивност со текот на времето, низ земјите и во различните сектори на економијата.

Во текот на минатиот век, искористувањето на ресурсите од необновливи резерви растеше, додека ископувањето од обновливите резерви опаѓаше, како одраз на промената во базата на глобалната економија од земјоделството во индустријата. Откако учествуваше со околу 75% од глобалната екстракција на материјалите, биомасата денес изнесува помалку од една третина од вкупната екстракција. Неопходното обновување на ресурсите сега претставува повеќе од две третини од глобалната екстракција на материјалите со градежни минерали кои сочинуваат повеќе од 30% од глобалните ресурси во 2018 година, фосилни енергетски превозници 20% и метални руди 13%. Индустриските минерали сочинуваат околу 2% од глобалната екстракција.²⁴

Иако глобалната употреба на материјалите постојано се зголемува, растот варира во групите на материјални групи. Во текот на последните 30 години, најсилниот раст на побарувачката за сировини е за метални руди. Глобалната екстракција на метал повеќе од двојно се зголеми помеѓу 1980 и 2018 година, што се издига од 3,5 до 8,2 Гт или за 133%, стапка на исто ниво со глобален економски раст. Но, растот не следеше со постојана нагорна насока: по намалувањето во раните 1990-ти, растот на експлоатацијата на метал забележа значителен пораст околу 2002 година. Ова забрзување се должи на високите барања на компаниите од земјите што влегуваат во нивната фаза на развој на енергетска и материјално интензивна, заедно со високи нивоа на потрошувачка во развиените економии²⁵.

Побарувачката за градежни минерали брзо се прошири, зголемувајќи се за 8,7 Гт или 80% од 1980 до 2018 година, иако побавно од светскиот БДП. Економскиот раст и поврзаното проширување на градежниот сектор имаат силно влијание врз побарувачката. Побарувачките градежни минерали, исто така се поврзани со промените во демографијата (на пример, висината и видот на потребното домување) и просечното богатство (на пример, големината на

²⁴Kanti Baisya, R., (2010): Winning Strategies for Business: Strategy Development Process-Basic Approach, "Strategic Planning", SAGE Publications Ltd, London, United Kingdom, p. 38

²⁵Мицески, Т., (2009), Менаџмент – интерен авторизиран материјал, проф. д-р Трајче Мицески, Економски факултет, Штип, с. 53

живеалиштата), како и факторите специфични за земјата (односно географијата, урбанизмот, потрошувачките преференци). Како и кај металните руди, глобалната екстракција на градежни минерали почна да се забрзува во раните 2000-ти.

Глобалната екстракција на фосилни енергетски носители се прошири за помалку од градежни минерали, растејќи за 4,8 Gt или 60% помеѓу 1980 и 2018 година. Во текот на 1990-тите, кога цените на суровата нафта беа релативно ниски, извлекувањето на фосилни енергетски носители се стабилизираше и за неколку години дури и се намали. Но, во раните 2000-ти години, како што е случајот со металните руди и градежни минерали, екстракцијата почна да има тренд наназад повторно водена од растечката глобална економија²⁶.

Од 1980 до 2018 година и светската популација и екстракција на земјоделска биомаса за храна и добиточна храна се зголемија за 50%.²⁷ Зголемувањето на нивото на приход, исто така доведува до промени во навиките во исхраната. Конкретно, потрошувачката на месо го зголемува приходот или богатството. Повеќе биомаса (во однос на добиточната храна) е потребна за поддршка на диета базирана на месо во однос на вегетаријанска исхрана.

Дрвната бербa и екстракцијата на индустриски минерали ги доживеа најспорните стапки на раст. Бербата на дрвото порасна за помалку од 20% помеѓу 1980 и 2018 година, значително пониска од порастот на населението. Зголеменото рециклирање на хартијата и конкуренцијата од дигиталните медиуми, најверојатно, придонесоа за рамна побарувачка за дрвени влакна. Растот во екстракцијата на индустриските минерали беше многу понестабилан од другите материјални групи и се намали за речиси 30% помеѓу 1980 и 2018 година. Сепак, бројките мора да се толкуваат со претпазливост бидејќи оваа група се состои од различни минерали кои се движат од фосфатна карпа до дијаманти.

Заедно со 62 Gt материјални ресурси, кои беа извлечени и влегоа во економијата во 2018 година, дополнителни 44 Gt на материјали беа извлечени, но не се користат во процесот на производство. Овие материјали, познати како

²⁶ Ibid, c. 59

²⁷ OECD (2018), Material resources, productivity, and the environment, Paris, p. 23

неискористена домашна екстракција, вклучуваат рударски материји, остатоци од жетвата и риболовни риби.

Неискористената екстракција е важна, особено за некои материјали; таа изнесува околу 70% од вкупната екстракција поврзана со фосилни енергетски носители (поради големиот обем на неискористени материјали поврзани со екстракција на јаглен) и речиси половина за метали, но само 10% или помалку за биомаса и градежни минерали. Со неупотребената екстракција земена предвид, фосилните енергетски носители ги претекнуваат биомасата и градежните минерали како доминантен материјален ресурс извлечен на глобално ниво, што претставува повеќе од 40% од извлекувањето во 2018 година²⁸.

Неискористената домашна екстракција расте со побрза стапка од домашната искористена екстракција, повеќе од удвојување помеѓу 1980 и 2018 година во споредба со двотретинското зголемување на домашната екстракција на корисни материјали. Зголемено производство на јаглен, особено во Австралија, Кина, Индија и Индонезија од 2002 година наваму е веројатно фактор зад овој силен раст во домашната екстракција на корисни материјали на глобално ниво, како што е зголемена екстракција на руда²⁹.

2.2. Нематеријални ресурси

Многу теории се фокусираат на нематеријалните средства, тие опишуваат сè покомплицирани процеси кои се одвиваат по „информациската револуција“ во компаниите и нивната околина. Една од нив е теоријата на интелектуалниот капитал.

Првпат го привлече вниманието, кога се забележани постојани несогласувања помеѓу пазарот и книговодствената вредност на компаниите со кои се тргуваше на Варшавската берза. Елементите кои го сочинуваат интелектуалниот капитал на организацијата играат сè поважна улога, но тие се надвор од опсегот на традиционалните мерки. Континуирано растечките вложувања на компаниите во нематеријални средства не се рефлектираат во нивната книговодствена вредност.

²⁸ Ibid, p. 31

²⁹ Ibid, p. 34

Во 1980-тите и во 1990-тите беа направени бројни обиди за воспоставување алатки за визуализација и мерење на интелектуалниот капитал. Пионерските дела во овој поглед главно се фокусираа на разликување на елементите на структурата на нематеријалниот дел од пазарната вредност на ентитетот.

Интелектуалниот капитал е збир на скриени средства на организацијата што не се земени предвид во финансиските извештаи, вклучувајќи ја и талентната база на вработените, како и знаење што останува кога ќе престанат.

Интелектуалниот капитал сфатен на ваков начин вклучува:³⁰

- човечки капитал (база на таленти на вработените),
- структурен капитал (интелектуален капитал на организацијата),

ресурсен имот што е критериум за разликување на наведените категории. Сопственикот на структурниот капитал е организацијата, додека членовите на организацијата го поседуваат човечкиот капитал. Тоа вклучува сè што организацијата губи кога вработениот се откажува, додека структурниот капитал вклучува сè што организацијата успеала да сними.

Оригиналната, малку поедноставена, поделба на интелектуалниот капитал за човечки и интелектуален капитал е позадина за натамошни бројни дела напишани со цел да се структурираат нивните елементи.

Во XXI век, нематеријалните ресурси претставуваат важен елемент на средствата во компаниите што се ориентирани кон знаење и информации. Тие се наведуваат на различни начини како:³¹

- нематеријална вредност,
- нематеријални средства,
- интелектуална вредност,
- интелектуална сопственост,
- интелектуален капитал или
- интелектуална сопственост.

³⁰Мицески, Т. (2013). *Менаџмент стратегија*, Стратегиски Менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, с. 84

³¹Poul M. Elkin (2007): *Mastering Business Planning and Strategy* (second edition), *Mastering strategic analysis*, Thorogood Publishing, London, p. 93;

Неправилностите во толкувањето што се однесуваат на одредени термини, произлегуваат од различните пристапи кон оваа категорија на средства што се јавуваат во економијата, управувањето, финансиите и сметководството.

Проблемите поврзани со нематеријалните средства главно се однесуваат на развивање на карактеристични дефиниции и критериуми, класификации, методи за проценка, презентирање и објавување. Сите наведени области бараат подетална идентификација и истражувањето на рационалните решенија да биде задоволително за сите вклучени средини, а особено сметководство кое е предмет на обвинувања за отсуство на решенија во однос на нематеријалните ресурси.

Од повеќето причини што влијаат врз исклучувањето на нематеријалните средства од сметководствениот систем (освен нематеријалните средства предвидени со IFS 38) може да се наведат следните:³²

- нивната комплексна и невидлива форма,
- отсуството на утврдени и најчесто усвоени критериуми за идентификување кои не ги негираат постојните сметководствени правила. Развивањето на промените во критериумите за квалификување на ресурсите (на пример, критериумот на одговорност наместо правото на сопственост и критериумот за контрола) може да послужи како решение,
- разновидноста на методите за вреднување, чија примена не го решава проблемот на вреднување од сметководствена перспектива, бидејќи сè уште работи на нов параметар на вреднување во форма на објективна вредност,
- отсуство на можност за презентирање во финансиското известување и барање на други презентациски форми во известувањето.

Меѓу карактеристиките на нематеријалните ресурси што не се презентирани во сметководството (т.е. се невидливи), можат да се разликуваат следните ресурси:³³

- базирани на знаење,
- недостиг на физичка форма,
- не се целосно препознатливи,

³²Мицески, Т., (2009), Основи на менаџментот, Економски факултет, Штип, с. 39

³³Дракулевски, Љ., (2002): Меѓународен менаџмент, Економски факултет, Скопје, с.47

- уникатни за секоја компанија,
- покриваат различни категории од различна природа (на пример: репутација на компанијата, вештини на вработените),
- тие претежно се деливи и можат да се користат истовремено на различни места,
- тие се способни да создадат причинско-последични врски помеѓу одредени нематеријални и материјални категории,
- тие можат да станат извор на идна добивка и конкурентска предност,
- нивниот развој трае многу време,
- тие претставуваат продлабочен јаз помеѓу пазарната вредност на компанијата и нејзината билансна вредност.

Нематеријалните ресурси претставуваат долгорочни извори и не се предмет на проценка до продажбата на компанијата.

Врз основа на анализата на литературните референци и пристапите развиени од различни научни дисциплини, може да се забележи концептуален хаос кој меѓу другото се манифестира со користење на различни термини во изградбата на модели за нематеријални ресурси што резултира со различни толкувања на основните концепти. На пример, интелектуалниот капитал се идентификува со нематеријални средства или се толкува без оглед на нематеријалните средства, или нематеријалните ресурси се толкуваат само на ниво на нематеријални средства. Во зависност од прифатеното толкување, според мислењето на различни автори, модел на супструктура на некомпанијалните ресурси на компанијата може да се диверзифицира.

MCC 38 регулира само дел од нематеријалните средства презентирани во сметководствената евиденција и финансиските извештаи. Ова се стекнати имотни права, стекнати гудвил, трошоци за завршена развојна работа³⁴.

Надвор од какво било сомневање, ваквиот статус резултира со појава на концептуални грешки, на пример, интелектуалниот капитал е општ термин за нематеријални средства, додека нематеријалната вредност (нематеријални средства) претставува интелектуален капитал на компанијата.

³⁴ Ibid, p. 52

Од аспект на сметководството, правилно е да се толкуваат нематеријалните ресурси како невидливи средства во контекст на методот на рамнотежа што ги разликува невидливите средства и нивниот интелектуален капитал. Методот на рамнотежа се базира на толкување на економските активности во согласност со две различни презентации, строго поврзани со природата на бизнисот. Двојниот аспект на економските ресурси овозможува нивно презентирање во објективна перспектива (средства) и субјективен (капитал). Невидливите средства не можат да се анализираат единствено во субјективен систем, како што се прави и во други науки (на пример, менаџмент), бидејќи го ограничува нивното толкување само на главната перспектива. Методот на рамнотежа овозможува толкување на невидливите средства во објективна перспектива, односно невидливи (нематеријални) средства и во субјективен т.е. невидлив (интелектуален) капитал³⁵. На пример, тесната врска помеѓу невидливите средства и интелектуалниот капитал може да се анализира врз основа на брендот и капиталот што овој бренд го има воспоставено. Однесувањето на клиентите во однос на брендот, е резултат на здруженијата развиени од страна на клиентите во однос на овој бренд. Доколку овие асоцијации имаат позитивно влијание врз однесувањето на клиентите кон брендните производи, се забележува позитивен бренд-капитал. Во спротивна ситуација се создава негативен бренд-капитал. Обврзаните здруженија не градат никаков бренд-капитал, ако тие не влијаат врз однесувањето на клиентите поврзани со производите на брендот. Да се сумира, големината на капиталот на брендот зависи од промените што се случиле во главите на клиентите и нивното однесување, како и од маркетинг-активностите што ги врши компанијата.

Анализата на средствата во компаниите базирани на знаење овозможува да се заклучи дека во процесот на креирање на вредност, интересот за традиционалните компоненти на средствата се префрли на невидливи средства и нивниот интелектуален капитал. Таквата промена на фокусот на предноста на невидливите ресурси е особено забележлива кај корисниците на информациите добиени од сметководствено/финансиските извештаи.

³⁵ Ibid, p. 57

Изобилството на референци за странска и домашна литература во однос на управувањето со нематеријалните ресурси во една компанија го потврдува фактот дека овој проблем е сè уште многу важен и актуелен. Нематеријалните ресурси сè почесто се сметаат за компонента на современите средства на компанијата, како детерминанти што влијаат врз нејзиниот финансиски и деловен успех, а исто така и врз пазарната вредност на компанијата. Нивната сложеност и разновидност, сепак, не дозволуваат воспоставување униформни решенија во однос на нивната дефиниција, систематизација, вреднување и презентација. Оттука и потребата за тековна анализа на промените што се случуваат во рамките на нематеријалните средства и проучување на нивното влијание врз функционирањето на компаниите во услови на пазарна економија.

Анализа на компонентите на нематеријалните ресурси (сфатени како невидливи средства кои се состојат од нематеријални средства и интелектуален капитал) во еднакомпанија и нивните меѓусебни односи, овозможува да се извлечат следните заклучоци кои можат да го поддржат когнитивниот процес релевантен за дел од средствата ниту презентирани ниту обелоденети во сметководствен систем. Одредени когнитивни можности ги нуди моделот на нематеријални ресурси што ја рефлектира реалноста во помал обем и овозможува да се изготви модел на решение кое ги опфаќа сите единици. Меѓутоа, во случај на различно ниво на свесност што го презентираат економските единици во однос на нематеријалните ресурси, најдобро е да се разликуваат два модели, еден за мали и средни компании, а другиот за големите компании. Појдовна точка за развивање на оптимален модел на нематеријални ресурси е нејзината правилна структура во која се елиминираат концептуалниот хаос и различните толкувања.

Двојната перцепција за суштината на нематеријалните ресурси овозможува нивно толкување од перспектива на сметководството, кое може да иницира работа за развивање на стандардот релевантен за нематеријалните средства и нивниот интелектуален капитал. Секоја активност во ова прашање треба да се почитува како позитивна, бидејќи нематеријалните ресурси претставуваат интегрален дел од средствата на современатакомпанија и затоа не можат да бидат изолирани од традиционалните средства презентирани од материјална и финансиска перспектива. Следниот чекор што треба да се земе во текот на моделирањето на компанијата реално треба да биде развој на

модел кој ги комбинира нематеријалните и материјалните правила и само тогаш ќе биде можно да се анализираат и заемно да се споредат и билансот и пазарната вредност на една компанија.

Во ерата на информатичкото општество, главните ресурси за динамички развој на компаниите се нематеријални ресурси (особено информации и знаење).

Постојат некои посебни карактеристики кои ги разликуваат нематеријалните ресурси од материјалните:³⁶

- тие можат да се користат симпатично на многу места (на пример, репутацијата на компанијата може да ја користат различни вработени, на различни пазари и за различни цели), за разлика од материјалните ресурси кои се поврзани со прецизна акција на прецизно место,
- тие можат да се подобрат при користење (на пример, преку зајакнување и популаризација на брендот) за разлика од машините и уредите кои ја демнат и ја губат нивната вредност,
- недостаток на можност за купување или ангажирање на нематеријални ресурси, затоа секоја компанија мора да работи на сопствени ресурси (тоа е долг процес, на пример, потребно е дури неколку години да се воспостави репутација или репутација на брендот).

Нематеријалните ресурси ги разликуваат средствата (ресурсите) и вештините (компетенции). Средствата (углед, патенти, авторски права, индустриски ознаки и бази на податоци) се статични по карактер и претставуваат некои можности. Вештини, како што се знаењето на вработените, процедурите, начинот на организирање на компанијата, се предмет на динамични промени во времето и претставуваат способности за користење на ресурсите, што резултира со знаење што е донесено и развиено од човечкиот капитал на компанијата. Тие одлучуваат за степенот на користење на расположливите ресурси, со што тие можат да претставуваат извор на потенцијална конкурентска предност. Тие се уникатни по карактер за компанија или трговија поради комплексната историска интеракција помеѓу ресурсите. Ресурсите и вештините се вид на позадина, суровини, кои

³⁶Popara, M. & Popara J. (2007). Strateški menadžment, Fakultet za strateški i operativni menadžment – Beograd, p. 48

компаниите ги користат за да изградат таканаречени клучни компетенции или способности за разликување.

2.3. Стекнување на конкурентска предност врз основа на анализа на ресурсите

Идентификацијата на збир на ресурси и капацитети на компанијата е неопходен и важен чекор за внатрешна стратегиска анализа. Сепак, не е доволно да се има ресурси или способности за да се ужива во конкурентска предност, бидејќи е потребно тие да бидат повеќе вредни и подобри од оние на другите конкуренти.

Ресурсите и способностите штој овозможуваат на компанијата да добие конкурентни предности се нарекуваат стратегиски ресурси и способности. Овој аспект е важен за внатрешната анализа на компанијата. Напротив, ако ресурсите и способностите во сопственост на една компанија дозволуваат да се искористат можностите и да се неутрализираат закани, тие се во сопственост само од мал број конкуренти и се скапи за копирање или тешко да се добијат на пазарот, може да претставува сила на компанијата и на тој начин потенцијален извор на конкурентска предност.

На овој начин, компанијата може да ја прилагоди својата стратегија за да се осигури дека овие сили се целосно искористени и нивните слабости се заштитени.

За ресурс или способност да воспостави конкурентска предност, мора да постојат два услови:³⁷

- 1. Недостаток.** Ако ресурсот е широко достапен во рамките на индустријата, тогаш може да биде од суштинско значење да се натпреварува, но тоа нема да биде доволна основа за конкурентна предност. Во истражувањето на нафта и гас, новите технологии како што се насочното дупчење и 3-Д сеизмичката анализа се клучни за намалување на трошоците за наоѓање нови резерви. Сепак, овие технологии се широко достапни од нафтената служба и ИТ-компаниите. Како резултат на тоа, таквите технологии се „потребни за

³⁷Rothaermel, F. (2012): Strategic management: Concepts, Stockholm, p. 73

играње“, но тие не се доволни за победа. Тоа имплицира дека ресурсите и способностите не се достапни за сите конкуренти, ако ресурсот или капацитетот е важен за вршење на дејност, но е достапен за сите компании во индустријата, станува неопходен услов за да се натпреварува, но не и диференцијален елемент кој обезбедува конкурентска предност.

2. Релевантност. Ресурсот или способноста мора да бидат релевантни за клучните фактори за успех на пазарот. Британските рудници за јаглен произведуваат некои прекрасни дувачки бендови. За жал, музичките способности малку помогнаа да им се помогне на рудниците во исполнувањето на конкуренцијата од евтиниот увезен јаглен и гасот на Северното Море. Со оглед на тоа што банкарството на мало се префрла на машини за автоматска сметка и онлајн трансакции, мрежите на филијалите на мало на банките станаа помалку релевантни за услугата на купувачи. Се повикуваат на својата корисност да се натпреваруваат во одредена индустрија, да бидат вредни треба да се поврзани со еден од клучните фактори за успех на индустријата во која се натпреваруваат.

Профитот заработен од ресурси и способности зависи не само од нивната способност да воспостават конкурентска предност, туку и од тоа колку долго таа предност може да се одржи. Ова зависи од тоа дали ресурсите и способностите се трајни и дали ривалите можат да ја имитираат конкурентската предност што ја нудат. Ресурсите и способностите се неопходни ако се преносливи или реплицираат.

3. Трајност. Некои ресурси се потрајни од другите и оттаму се посигурна основа за конкурентска предност. Зголеменото темпо на технолошките промени го скратува животниот век на ресурсите на повеќето ресурси, вклучувајќи ја и капиталната опрема и сопствените технологии. Брендовите, од друга страна, можат да покажат извонредна издржливост кон времето. Хемиските сосови, Келоговите житарици, супата од Кемпбел, хуувер-правосмукалките и кока-кола се лидери на пазарот веќе повеќе од еден век. Дали моќта за одржување

на конкурентската предност произлегува од позицијата на одредени ресурси и способности на време. Ова времетраење варира. Материјалните ресурси имаат тенденција да депресираат со текот на времето; нематеријалните средства можат да се однесуваат на многу поинаков начин.

4. Преносливост. Наједноставниот начин за стекнување на ресурсите и способностите потребни за имитирање на стратегијата на друга компанија е да се купат. Способноста да се купи ресурс или способност зависи од неговата преносливост – степенот до кој е мобилен помеѓу компаниите. Некои ресурси, како што се финансиите, сировините, компонентите, машините произведени од добавувачи на опрема и вработените со стандардизирани вештини (како што се готвачи и ревизори), се преносливи и можат да се купуваат и продаваат со малку тешкотии. Некои ресурси не можат лесно да се пренесат – или тие се целосно цврсти специфични или нивната вредност депресира при трансферот. Изворите на неподвижност вклучуваат:³⁸

- Географската неподвижност на природните ресурси, големите делови на капиталната опрема и некои видови на вработени може да им отежнат на компаниите да се здобијат со овие ресурси без да се преселат.
- Несовршените информации во врска со квалитетот и продуктивноста на ресурсите создаваат ризици за купувачите. Ваквите несовршености се особено важни во однос на човечките ресурси – одлуките за вработување обично се базираат на многу малку познавање за тоа како ќе се изврши новиот вработен. Продавачите на ресурси имаат подобри информации за карактеристиките на понудените ресурси отколку потенцијалните купувачи – ова создава проблем за компаниите што сакаат да стекнат ресурси. Различните вреднувања на ресурсите од страна на компаниите може да резултираат во нивото или пониско или преценето, што доведува до разлики во профитабилноста меѓу компаниите. Комплементарноста

³⁸Paroutis, C, Loizos Heracleous & Ducan Angwin (2013): Practicing Strategy (text and cases), Sage Publication Ltd, London, p. 136

помеѓу ресурсите значи дека одвојувањето на ресурс од неговиот „домашен тим“ предизвикува да ја изгуби продуктивноста и вредноста. Така, ако брендрепутацијата е поврзана со компанијата што ја создала, промената во сопственоста на брендот ја еродира својата вредност. Преносот на брендот Thinkpad на лаптоп компјутери од IBM до Lenovo речиси сигурно ја уништи неговата вредност³⁹.

- Организациските способности, бидејќи тие се базирани на тимови на ресурси, се помалку мобилни од индивидуалните ресурси. Дури и ако целиот тим може да се пренесе (во инвестициското банкарство е вообичаено за целите тимови на аналитичари или специјалисти замерџери и аквизиции (M & A) да не се соодветни од една банка во друга), зависноста на тимот на пошироката мрежа на односи и корпоративна култура може да претставува проблем за пресоздавање на способноста во новата компанија. Дали способноста на компанијата да ја одржи својата конкурентска предност со текот на времето, зависи од брзината со која ривалите ги стекнуваат ресурсите и способностите потребни за да го имитираат неговиот успех. Некои материјални ресурси се лесно преносливи помеѓу компаниите, бидејќи тие можат да бидат сировини, но други ресурси не се толку лесно да се пренесат, пример за ова може да се најде во машините. Преносот на вештини е тежок кога тие се резултат на збир на ресурси кои работат заедно како целина. Да се стекне со оваа способност потребен е пренос на целиот ресурс.

5. Репликабилност. Ако компанијата не може да купи ресурс или способност, таа мора да ја изгради. Во финансиските услуги, повеќето иновации во нови деривативни производи може лесно да се имитираат од конкурентите. Исто така, во трговијата на мало конкурентните предности што произлегуваат од изгледот на продавницата, технологијата на продажба, картичките за наплаќање и продолженото работно време, исто така лесно можат да бидат копирани од конкурентите. Помалку лесно можат да се реплицираат способности базирани на комплексни организациски рутини.

³⁹ Ibid, p. 142

Националната испорака на Fed Ex, следната испорака и системот за производство на челик Nucor, кои ја комбинираат ефикасноста и флексибилноста, се комплексни способности базирани на единствени корпоративни култури. Некои способности се појавуваат едноставно, но се покажа дека тешкосе реплицираат. Точно на време (Just-in-time) распоред и квалитет на кругови се релативно едноставни техники кои ефикасно се користат од јапонските компании. Иако не се потребни напредни технологии за производство или софистицирани информациски системи, нивната зависност од високи нивоа на соработка преку комуникација и доверба значеше дека многу американски и европски компании имаат тешкотии да ги спроведат. Дури и онаму каде што е можна репликација, актуелните компании можат да имаат корист од фактот дека ресурсите и способностите што се акумулирани во подолг временски период може да се повторат само по непропорционални трошоци од страна на потенцијални имитатори. Така се идентификуваат два главни извора на предност:⁴⁰

- Масовната ефикасност на средствата се случува кога силната почетна позиција во технологијата, дистрибутивните канали или репутација ја олеснува последователната акумулација на овие ресурси.
- Дисекономии за компресија на времето се дополнителни трошоци направени од имитатори при обид брзо да се акумулира ресурс или способност. Така, „програмите за уривање“ на рекламни кампањи за истражување и развој имаат тенденција да бидат помалку продуктивни од слични трошоци направени во подолг временски период.

Една компанија може да ги добие ресурсите и способностите на друга преку својот развој со свои средства. Некои ресурси или способности лесно може да се репродуцираат, така што другите компании можат да ги имитираат и со тоа да ја откажат првично добиената предност, ако има уште потешки законски бариери. Терминот каузална

⁴⁰Rugman, A., Collinson, S. (2012): *International Business*, 6th ed., Pearson, Harlow, Leuven, p. 58

двосмисленост се однесува на неизвесноста околу причините што ги објаснуваат резултатите на компаниите и разликите меѓу нив. Дури и кога не постои каузална двосмисленост и можна имитација на ресурси и капацитети, времето игра во корист на компанијата кои веќе ги поседуваат.⁴¹

6. **Заменливост:** Во случај конкурентите да не можат да ги стекнат вредните ресурси и способности на другата компанија, тие бараат алтернативни ресурси и способности кои произведуваат исти резултати во слични услови. Доколку ресурсите и способностите на компанијата не можат да се заменат, тие имаат поголема вредност за компанијата што ги поседува.
7. **Комплементарност:** Употребата на комплементарни ресурси и способности значи дека нивниот заеднички придонес е супериорен во однос на тоа каде би бил одделно. Неопходно е конкурентите да ги имаат сите ресурси заедно за да ги постигнат истите поволности, со што се зголемува тешкотијата да се добие множество ресурси преку пристап до пазарот, имитација или замена.
8. **Прифатливост.** При вршење попис на ресурси, проблем е утврдувањето на границите на имотот на таквите ресурси. Ова прашање е важно затоа што со себе носи проблем со распределбата на приходите меѓу различните сопственици на ресурсите и способностите. Секогаш не е лесно да се реши проблемот со имотот. Во материјални ресурси, ваквите права се лесно препознатливи. Примарната основа за способности на компанијата е обука на нивните работници; проблемот е што неговите вработени го поседуваат, а не компанијата. Импликациите на овој факт за компанијата се две:⁴²
 - Вработените се преносливи помеѓу компаниите, па така компанијата не може да ја утврди стратегијата за специфичните капацитети на лицата кои работат во неа;

⁴¹ Ibid, p. 63

⁴² Lane, H., Maznevski, M., DiStefano, J., Dietz, J. (2009) *International Management Behaviour*, 6th ed., Wiley, Antwerp, p. 84

- Вработените можат да бидат во силна позиција и да преговараат за своите плати со компаниите.

Од стратегиско значење за компанијата е да се примени контролата над тие ресурси и да се осигури дека таа добива соодветен дел од добивката генерирана од тие средства. Гледајќи ја компанијата како договорна врска, клучно прашање ќе биде да се најдат договорни формули што ќе им овозможат на компанијата долгорочен придонес на суштински ресурс и присвојување на приходите што се генерираат. Способноста на компанијата да ги прилагоди овие приходи е одредена од степенот на специфичност на средствата. Како резултат на двосмисленоста во врска со сопственоста и контролата на ресурс, се јавува проблемот како да се дистрибуираат придобивките обезбедени од тој ресурс. Оваа распределба зависи од релативната моќ на преговорите за секоја од страните. Ако индивидуалниот придонес на продуктивноста на вработените е јасно препознатлив, тогаш во силна позиција е да се земе значителен дел од нивниот придонес преку плата или друг вид поттик.

Како заклучок, може да се каже дека способноста на компанијата да добие приход од ресурси ќе биде одредена од моќта за договарање на компанијата и постоењето на такви специфични ресурси.

3. АНАЛИЗА НА СТРАТЕГИСКИ АЛТЕРНАТИВИ

3.1. Извоз

Извозот е прва алтернатива за влез на меѓународните пазари. Повеќето компании ја започнуваат својата меѓународна експанзија токму со извоз на стоки и услуги во други земји.

Подобрувањето на извозните перформанси може да се измери преку повеќе различни мерки⁴³:

1. Целосна вредност на извозот по година;
2. Вредност на извозот генериран од компаниите;
3. Покриеност на увозот со извоз изразен во проценти;
4. Вработеност генерирана и/или заштитена како последица на зголемен извоз;
5. Опсег до кој извозната структура е успешно диверзифицирана;
6. Ефикасност на иницијативите за замена на увозот;
7. Бројот на постојните извозници кои имаат корист од поддршка за промоција на извозот доделена во даден период, како и
8. Бројот на мали и на средни компании кои станале „подготвени“ по одреден временски период.

Како модел за влез на меѓународен пазар извозот има свои предности но и недостатоци.

Предности на извозот:

- Извозот, ако се направи правилно, има способност да ја зголеми продажбата и профитот од проширување на нови пазари. Тоа дури може да биде можност компанијата да заземе значаен глобален удел на пазарот.
- Компаниите што извезуваат можат да го разводнат бизнис-ризикот преку диверзификација на повеќе пазари.

⁴³ Извор: Стратегија за промоција на извозот, Invest Macedonia

- Со извозот на меѓународните пазари често може да се намалат трошоците по единица од проширување на операциите за да се задоволи зголемената побарувачка.
- Конечно, компаниите што извезуваат на странските пазари, генерално, се здобиваат со нови знаења и искуство што може да им овозможи откривање на нови технологии, маркетинг-практики и увид во странските конкуренти.
- Извозот е профитабилен и им помага на компаниите да научат како да се натпреваруваат поуспешно.

Недостатоци на извозот:

- За да се реализира извозот компаниите најчесто се изложени на дополнителни трошоци. Тие мора да одвојат значителни средства за истражување на странскиот пазар и менување на производите за да се задоволат локалните потреби и прописи.
- Компаниите што извезуваат обично се изложени на повисок степен на финансиски ризик.
- Извозот често вклучува високи трошоци за транспорт и можни царински такси вклучени во цената на увезената стока.
- За недостаток на извозот се смета и тоа што извозникот има помала контрола врз маркетингот и дистрибуцијата на своите производи во земјата домаќин, за што треба да плати дистрибутер или да им дозволи на дистрибутерите да ја зголемат цената за да ги надомести своите трошоци и да направи профит.
- Извозот како модел за влез на меѓународните пазари најчесто го користат помалите компании и тие претежно извезуваат во земјите кои се поблиску до нивните производствени капацитети. Еден од најзначајните проблеми со кои се соочуваат помалите компании, кои за меѓународен влез го користат извозниот режим е девизниот курс.

Во академската литература, неколку автори ја потенцираат важноста на ресурсите и способностите за генерирање на предности и за развој на одржливите стратегии.⁴⁴

⁴⁴Prahalad and Hamel (1990), Porter (1990), Grand (2008)

За да се формулира ефикасна стратегија за извоз и да се создадат одржливи конкурентски предности, за една компанија или национална индустрија битно е во целост и во суштина да ги разбира своите извори и способности.

Да се постигне темелна анализа и разбирање на македонската индустрија и можностите за извоз, потребен ни е модел кој нуди поголема аналитичка длабочина и кој ги зема предвид структурните специфики и предизвици на индустријата во земјите во транзиција и кандидатите за членство во ЕУ како Македонија.

Во табелата 3.1., подолу е претставен сопствен аналитички концепт на авторот, Модел на способноста за извоз (МСИ).⁴⁵ Моделот се состои од 7 димензии за способноста за извоз, кои се поделени на неколку фактори што се однесуваат на способноста. Овие фактори имаат директно влијание на меѓународната конкурентност и капацитетот за извоз на македонската индустрија. Димензиите и факторите што се однесуваат на способностите можат да се подредат на трите системски нивоа (макро-, мезо- и микро-ниво). Табелата го опишува моделот на способноста за извоз со димензиите и факторите за способност согласно соодветните системски нивоа.

⁴⁵ Моделот на способноста за извоз (МСИ) се заснова на моделот за успех за извоз на софтвер (SESM) развиен од страна на Heeks и Nicholson (2004).

Табела 3.1.: Модел на способноста за извоз

Способност Димензии	Фактори за способност	Системско ниво		
		Макро ниво	Мезо ниво	Микро ниво
Државни	Стратегија	x		
	Институции	x		
	Инвестиција	x		
	Развојни програми	x		
ИКТ инфраструктура	Снабдување со енергија	x		
	Телекомуникации	x		
	Интернет	x		
Побарувачка	Странски пазар			x
	Домашен пазар	x		x
Структурни карактеристики на поединечни индустрии	Број на компании			x
	Просечна големина на компании			x
	Структура			x
	Плати			x
	Организационо ниво и асоцијации		x	
	Кластер		x	
Потенцијал на компанијата	Менаџмент вештини			x
	Вештини & референци за извоз			x
	Технолошки вештини			x
	Менаџмент на квалитет, процеси и стандарди			x
Академија и институции за поддршка	Образование и човечки ресурси		x	
	Постојано образование и обука		x	
	Истражување и развој		x	
	Капитал и финансирање		x	
Меѓународно поврзување и брендирање	Имиџ и брендирање	x	x	x
	Офшор/Ниаршор фактори(географска положба, јазик, култура)			x
	Интелектуална сопственост (ИС)	x		x
	Поврзување и мрежи		x	x
	Дијаспора			x

Извор: авторски концепт

3.2. Лиценцирање

Лиценцирањето е форма на стратегиска алтернатива за влез на меѓународните пазари која станува сè почеста особено меѓу малите компании. Лиценцата е дозвола да се направи нешто кое направено без таа дозвола претставува повреда на некоја интелектуална сопственост. Договорот за лиценцирање овозможува давателот на лиценцата да ги отстапи, во целост или делумно, правата за искористување на некоја интелектуална сопственост, а стекнувачот на лиценцата се обврзува да му плати за тоа право. Значи една или повеќе компании го откупуваат правото на производство и продажба на своите производи во земјата домаќин или во повеќе земји. За да биде валиден договорот за лиценцирање мора да биде склучен во писмена форма.

Како предности на лиценцирањето би ги навеле⁴⁶ :

- делење на ризикот,
- создавање приходи,
- зголемен влез на пазарот,
- намалување на трошоците,
- заштеда на време.
- пристап до стручно знаење,
- стекнување конкурентска предност,
- соработка.

Како давател на лиценцата се лиценцира правото на производство и продажба на производи и тој прима приходи од тоа лиценцирање, а притоа не носи ризик за производство, промоција и продажба на тие производи. Од друга страна, стекнувачот на лиценцата добива право на користење на интелектуална сопственост без ризик и трошоци за истражување и развој на производот.

Носителот може да ја комерцијализира својата интелектуална сопственост самостојно, но може и да оствари додатни приходи лиценцирајќи ја таа

⁴⁶Licenciranje kao poslovni model za rast vašeg poduzeća, Goran Zekovi, Vedran Dzidar, Sjećanj 2013

интелектуална сопственост на некој кој може да ја комерцијализира на друго подрачје.

Носителот на правото на интелектуална сопственост може да ја лиценцира својата интелектуална сопственост на подрачјето кое сам не може да го покрие.

Компанијата може да купи право на користење туѓи иновации и на тој начин да ги намали своите трошоци за истражување и развој.

Со стекнување на лиценца за користење на постојната интелектуална сопственост компаниите може побрзо да ги пласираат на пазарот своите стоки и услуги, наместо одново да откриваат нешто што е веќе откриено.

Со стекнувањето на лиценцата компанијата може да се стекне со стручно знаење, кое инаку не го поседува. Компаниите со лиценцирањето може да остварат предност пред конкурентите.

Оние компании кои се или сакаат да бидат во лиценцна врска можат да работат заедно на развојот на нови производи и услуги.

Ако се размислува за лиценцирање, прв чекор на компанијата би требало да биде проценката за потреба и целта на компанијата и како лиценцирањето би можело да помогне. Стекнувањето на лиценца за користење на туѓа интелектуална сопственост ќе биде неопходно ако таа интелектуална сопственост се сака да се употребува без повреда на туѓите права. Често лиценцирањето на компаниите ќе им донесува предност во облик на пари или на нова интелектуална сопственост.

Но, треба да се има предвид дека лиценцирањето не мора секогаш да биде најдоброто решение за развој и влез на меѓународните пазари.

Лиценцирањето ѝ дава многу малку контрола на компанијата во текот на производството и маркетингот на своите производи во други земји.

Компаниите треба да бидат внимателни кога е во прашање лиценцирањето затоа што со договорите за лиценцирање може да се намали вредноста на таа интелектуална сопственост.

Покрај тоа лиценцирањето обезбедува најмал повратен потенцијал, затоа што повратот мора да се дели меѓу издавачот и корисникот на лиценцата.

Голем недостаток на лиценцирањето е и тоа што меѓународната компанија може да ја научи технологијата и да произведува и продава слични конкурентни производи и по истекот на договорот за лиценцирање.

3.3. Франшизирање

Франшизирањето е една од стратегиските алтернативи за влез на меѓународните пазари.

Поимот франшиза потекнува од францускиот збор **franchise** што значи привилегија. Од аспект на деловното работење франшизата ги определува формалните односи воспоставени помеѓу сопственикот на производот, процесот или услугата (франшизер) и сопственикот на малиот бизнис (франшизант).

Франшизата е метод на дистрибуција или маркетинг каде сопственикот на бизнисот, компанијата која е изнајмувач на бизнисот преку договор со примачот на бизнисот, поединец или компанија му овозможува да го извршува бизнисот на ист начин на однапред позната локација, за определен временски период.⁴⁷

Франшизирањето се официјализира со склучување договор помеѓу франшизерот и франшизантот, во кој договор се уредуваат односите меѓу франшизерот и франшизантот и се воспоставуваат деловните односи на соработка меѓу истите. Пред склучувањето на договорот за франшиза претходи процес на избор на видот на франшизата и запознавање со сите активности кои произлегуваат од договорот за франшиза.

Во економската литература се среќаваат следните видови франшиза⁴⁸:

- ✓ франшиза за дистрибуција,
- ✓ франшиза за производство,
- ✓ франшиза по име,
- ✓ франшиза на трговска марка.

⁴⁷Глушица Здравко-Франшизинг, Економски институт, Нови Сад, 1991, стр.82

⁴⁸ Ibid, p. 87

Правилно и успешно извршениот процес на избор на франшиза е услов за успешна деловна франшиза. Процесот на избор поминува низ три поединечни фази:⁴⁹

1. Во првата фаза од изборот на франшизата, франшизантот врши анализа за бизнисот во кој преферира да се вклучи. Ги оценува и врши проценка на сопствените можности, предности и слабости во поглед на бизнисот во кој ќе се вклучи. Најважно е франшизантот да процени дали може да ја оствари целта што сака да ја постигне со склучувањето на договорот за франшизирање.
2. Втората фаза ја спроведува анализата на индустријата и пазарот во кои ќе опстојува бизнисот на корисникот на франшизата. Со оваа анализа франшизантот ја запознава конкуренцијата на пазарот како и факторите што влијаат врз цената и квалитетот на производот односно услугата што ќе биде понудена на пазарот.
3. Последната фаза се однесува на анализата на франшизерот-сопственикот на франшизата. Во оваа фаза франшизантот се информира за сите карактеристики на сопственикот на франшизата, кои ги покажуваат неговите способности, начинот на работа, успешноста и состојбата во која се наоѓа.

Овие три фази го заокружуваат процесот на избор на франшиза кој се официјализира и завршува со одлука за избор на франшиза.

Франшизата како привилегија и дозволено право на поединецот или група луѓе да извршуваат одреден вид комерцијална активност се карактеризира со одредени предности и недостатоци од аспект на корисникот на франшизата и од аспект на сопственикот на франшизата.

Предности на франшизирањето се:

- Како предност на франшизирањето како стратегиска алтернатива, може да се издвои рекламирањето и промовирањето. Односно, да потенцираме дека корисникот на франшизата го користи и ужива

⁴⁹ Ibid, p. 90

правото на секоја рекламна кампања водена од компанијата сопственик на бизнисот;

- Франшизерот го обезбедува франшизантот со целокупниот рекламен материјал со што корисникот на франшизата не вложува дополнителни средства за реклама и материјали за реклама, а добива и време потребно за негово обезбедување;
- Франшизантот е во предност и со тоа што на пазарот настапува со проверени производи и деловни процеси. Има помош од страна на франшизерот во сите активности што ги спроведува;
- Стекнувањето на куповна моќ е голема предност за франшизантот. Кога компанијата станува корисник на франшизата таа се стекнува со куповната моќ на целиот франшизинг систем и сите потребни материјали и сировини за производниот процес или услуга ги набавува и користи по цени кои важат за франшизерот;
- Со користење на франшизата се уживаат можностите за истражување и развој со цел претприемачите да бидат подготвени да креираат производи и услуги кои секогаш ќе одговорат на барањата на пазарот;
- Од аспект на франшизерот основна предност претставува можноста за зголемување на неговата ликвидност со процесот на развој на франшизата односно зацврстување и зголемување на деловниот успех на франшизата;
- Друга предност на франшизерот е и тоа што тој го зголемува т.е. го проширува својот бизнис без вложување на сопствени средства.

Покрај предностите од користењето на франшизирањето, како стратегиска алтернатива за влез на меѓународен пазар, неговото користење го следат и низа недостатоци:

- Користењето на франшизата, за франшизантот повлекува плаќање на определен износ на име надомест за користење на франшизата како и други трошоци како што се трошоците за осигурување, трошоци за набавка на инвентар и опремување на деловните простории. Овие трошоци можат да бидат неповратни или во вид на одреден процент од

- вкупната продажба во вид на провизија. Секако ова го вбројуваме во недостаток односно слабост при користењето на франшизирањето;
- Друг недостаток од аспект на франшизантот е ограничената контрола врз работата. Со договорот за франшизирање се прецизира односно се определува начинот и видот на контролата на извршувањето на деловните процеси која франшизерот може да ја спроведе кај франшизантот. Франшизерот воспоставува инструкции и ограничувања за спроведување на деловните активности кои франшизантот има обврска да ги почитува, а нивното непочитување повлекува непочитување на договорот за франшиза;
 - Корисникот на франшизата-франшизантот мора да ги почитува стандардите за изглед на бизнисот, а со тоа и да го прифати веќе изградениот изглед на бизнисот како препознатлив изглед на бизнисот кој ќе го извршува;
 - Како последен недостаток би го навеле тоа што франшизантот ја следи состојбата на франшизерот и сите сериозни проблеми и непријатни моменти од работењето неизбежно е да не ги почувствува и тој;
 - Од аспект на франшизерот како основен недостаток е тоа што неуспехот на франшизантот директно се рефлектира врз состојбата на сопственикот на франшизата и може да произлезат негативни последици врз неговото работење.

Франшизирањето е нова деловна активност и почнува да се применува уште од XVIII век, а неговата експанзија започнува во последните дваесетина години. Во земјите од Европската Унија преку оваа форма се остваруваат околу 10% од вкупниот промет во трговијата на мало, а во Јапонија една третина од вкупниот промет на мало⁵⁰. Франшизингот најмногу е применет во Унгарија каде што преку него на пазарот се застапени следните компании: Beneton, Pepsi, Burger King, Stefanel.

Во Република Македонија франшизингот сè уште не е активно застапен, но во практиката се среќаваат неколку воспоставени бизнис-односи помеѓу нашите и

⁵⁰ Ibid, p. 95

странските компании кои наликуваат на деловна франшиза. Тука би ги спомнале: Holiday Inns, Coca-Cola, Pepsi-Cola.

3.4. Стратегиски партнерства

Стратегиските партнерства нудат значајна можност за подобрување на организациските деловни можности. Тие во основа се базираат на кооперативни односи што постојат помеѓу луѓето во партнерските организации, особено оној ограничен број вработени кој дели цели и се согласува за нормите, работните улоги и природата на социјалните односи.

Партнерските организации можат да ги користат кооперативните односи за да помогнат да се стекнат нови надлежности, да се делат ризиците, да го прошират нивното комерцијално достигнување и да се движат брзо за да започнат нови комерцијални можности.

Стратегиското партнерство е сложена мешавина од човечкото однесување и организациското работење. Стратегиските партнерства вклучуваат соработка меѓу компании од различни земји каде што едната компанија користи услуги од друга компанија при финализирањето на крајниот производ и тоа најчесто во форма на доработка или аутсорсирање на некои од активностите, а целта е минимизирање на трошоците.

3.4.1. Клучни придобивки од стратегиските партнерства

Влијанието на глобалната економија сега се чувствува во секој сектор од економијата. Термините како „светска класа“ и „најдобра практика“ се сега релевантни во повеќето области. Ова е нов прибор на социјално-економски и политички прашања (проблеми) што влијаат на бизнисот и има потреба од флексибилност, прилагодување и обновен нагласок врз лидерството, пристапи засновани на луѓе и учење.

Во овој посложен свет, конкуренцијата не се заснова само на цената. Има бројни критични фактори, како на пример: квалитет, услуга, време, однос,

долготрајна одржливост, совет од специјалист итн. Најдобрите комерцијални ангажмани мора да можат да одговараат на оваа сложеност.

Како клучни придобивки од стратегиските партнерства може да се наведат⁵¹:

1. искористувањето на бизнис-климата;
2. добрата организациска форма;
3. искористувањето на човечкиот потенцијал.

Всушност, бизнис-климата многу се изменила, што има потреба фундаментално да се промени начинот на кој односите помеѓу потрошувачите и снабдувачите се раководат и внатрешно и надворешно. Во слична мода, агенциите со заеднички цели исто така, треба да бараат да управуваат со односите стратегиски за да постигнат повеќе од она што може да се постигне од секоја агенција.

Партнерите се важни за организациите да просперираат во идна клима (околина) каде и двете институции државни и приватни ќе го бараат следниот количник на ефикасност.

Постои промена во начинот на структурирање на организациите. Се појавува нова форма на организација, што не е заснована на хиерархија, но на флексибилна мрежа на соработка. Независни единици на соработка составени од овластени индивидуалци ја сочинуваат мрежната организација. Индивидуалците треба да научат да раководат надвор од хиерархијата и да се движат надвор од конвенционалните организациски граници во овие мрежи на соработка. Ваков пример се технолошките компании како проектни организации: Samsung, LG, Apple.

Атрибутите на оваа форма на организација се: флексибилност, одговорност, автономија, поврзани хоризонтални комуникации, одлуки засновани на консензус и потпора. Моќта (власта) ја смета за атрибут способноста на додадена вредност одошто позиција во хиерархијата.

⁵¹ Ibid, p. 102

Но големиот предизвик ги зема автономните единици за да соработуваат и двете, внатре во организацијата, а исто така и во лабавото спојување со единиците надвор од организацијата.

Стратегиските партнерства се во центарот на ефикасноста на мрежните организации. Всушност начинот на кој една организација може да ја прошири својата способност преку лабаво спојување на внатрешни и надворешни единици е „предност на соработка“ на компанијата која за возврат ќе води до нејзина финансиска и стратегиска предност.

Со новата организациска форма е потребна нова култура, нов начин на размислување, целосно оттргнување од традиционалните вредности и традиционалните практики што се фокусираат на самоинтерес, команда и контрола и водат до спротивставени односи. Оваа ситуација го попречува создавањето на заедничко верување и почит.

Стратегиското партнерство е сложена мешавина од човечко однесување и организациско работење. Луѓето доаѓаат до врска со брзо ширење на ставовите, начините на размислување, личностите, амбициите, мотивациите, вештините, способностите и потребите. Оттука основањето и одржувањето на ефективни партнерства не е лесно. За среќа, новите социјални системи се структурираат на порамноправна мода и се дополнети со консензуални процеси.

Поради најголемото влијание на луѓето врз исходот на организациите, важно е да се разберат интеракциите помеѓу луѓето (наречен рамка на односи од JimVargese). Овие интеракции се гледаат на два дела: рационален и ирационален дел.⁵²

- Рационалниот дел (или организацискиот систем) помага во развојот на:
 - стратегијата,
 - структурата,
 - системите,
 - процесите,
 - процедурите,

⁵²Alan McLennan, Rod Troutbeck, June 2002, Building Strategic Partnerships

- политиките,
- стандардите.
- Нерационалниот дел се состои од :
 - односи,
 - идентитет,
 - информации,
 - култура,
 - верувања,
 - верба,
 - доверба.

Пример за човечки потенцијал: привлекување на стручен квалификуван кадар со различна позадина во смисла на искуство, образование, националност, религиски убедувања, култура, ставови, верување итн. Пример: Вработените во Google.

Нормално, организациите или тимовите се фокусираат само на рационалниот дел т.е. структурата, стратегиите, процесите. Другиот дел, нерационалниот, го игнорирале бидејќи тој е непредвидлив и не може да се контролира. Како и да е, нерационалниот постои и е „дел што не се контролира“ за системот и мора да се справувате со него.

Слика бр. 3.1. Приказ на целиот систем



Извор: Wheatley, 1992, p. 44

Бидејќи човечкиот систем (нерационален) е овозможувач и тој го заснова целиот систем, важно е овој човечки систем да се развие и да биде робустен и да преовладува длабока доверба помеѓу членовите на тимот пред елементите на главната задача (рационално) кои можат да работат заедно на ефективен начин.

3.4.2. Предности и недостатоци

Во изминатите години стратегиските партнерства, сојузи, го имаат приматот на примарни средства за меѓународна експанзија. Стратегиското партнерство е современа бизнис-стратегија што ќе се докаже во овие времиња на сложеност (комплексност), мрежни организации и промени на социјалниот систем.

Таквите кооперативни односи можат да им помогнат на организациите да стекнат нови надлежности, да го зголемат нивното комерцијално „достигнување“, да ги споделуваат ресурсите и ризиците и да се движат побрзо за да заземат нови можности.

Како и да е, овие партнерства нема да ги задоволат очекувањата, ако премалку внимание се дава на развој и одржување на односите и меѓучовечките врски што ги обединуваат партнерските организации. Стратегиските партнерства т. е. спојувањето на автономните единици за да работат заеднички, можат единствено да бидат ефикасни кога улогата на луѓето има важност во управувањето на меѓуорганизациските системи.

Оттука стратегиското партнерство е деловен пристап којшто се заснова на меѓу и интервработени односи. Принципите, концептите и процесите на стратегиското партнерство се универзални, но формата е флексибилна и треба да се развива и да се модифицира, за да одговара на околностите и на ситуацијата.

Критички важни прашања во успехот со стратегиските сојузи се:

- препознавање на критичкото значење на човечките односи,
- стекнување доверба во моќта и ефикасноста на неформалните психолошки „договори“ преку формално-правни договори,
- обезбедување целосна усогласеност на визијата и целите и усвојување на здрави мерки за работа и управување.

3.4. Мерџери и аквизиции

На почетокот треба да се оцени дека мерџерите и аквизициите се засегнати од голем број влијанија кои се многу специфични за секоја земја каде што се одвиваат. Типични регионални фактори со директно влијание врз мерџерите и аквизициите вклучуваат⁵³:

- Закон за трговски друштва,
- Закон за вработување,
- Закон за заедницата,
- регулативи и регулаторни овластувања,
- општински правилници и стандарди,
- вообичаени вградени практики,
- протекционизам.

Мерџерите или спојувањето е стратегија преку која две компании се согласуваат да го интегрираат своето работење на релативно еднаква основа. Спојувањата можат да бидат:⁵⁴

- хоризонтални,
- вертикални,
- поврзани.

Хоризонталните спојувања се спојувања на компании што се натпреваруваат во иста индустрија. Хоризонталните спојувања ја зголемуваат пазарната моќ на компанијата преку искористување на синергиите базирани на цена и приходи.

Вертикалното спојување се однесува на компанија која презема добавувач или дистрибутер на една или повеќе од своите производи или услуги. Пример на вертикално спојување е спојувањето во доцните 80-ти години од страна на Sony на Columbia Pictures, во кое спојување, филмовите можеле да се употребат од страна на хардверските уреди на Sony.

⁵³Mergers and Acquisitions,Edinburgh Business School

⁵⁴Ibid

Спојување на компанија во високо поврзана индустрија е поврзано спојување.

Аквизициите или преземањето е специјален тип на стратегија на стекнување во која целната компанија не го бара влогот од компанијата која презема. Аквизициите можат да бидат пријателски или непријателски. Во случај на пријателско стекнување целта е подготвена да се стекне. Целта може да го види стекнувањето како можност да се развие во нови области и да ги користи ресурсите понудени од страна на стекнувачот. Ова се случува особено во случај со мали успешни компании кои сакаат да се развијат и да се прошират, но се воздржуваат поради недостаток на капитал. Помалата компанија може активно да бара поголем партнер подготвен да ја обезбеди потребната инвестиција. Ова сценарио на стекнување понекогаш се нарекува пријателска или договорена аквизиција.

Алтернативно, стекнувањето може да биде непријателско. Во овој случај целта е против стекнувањето. Во непријателски преземања, стекнувачот може да се обиде да купи големи количини на акциите на целта на отворен пазар. Проблемот со оваа акција е тоа што вредноста на акциите на целта ќе има тенденција да се зголеми штом ќе се откријат големи купувања. Со цел да се минимизира зголемувањето на цената на акциите стекнувачот може да се обиде да купи што е можно повеќе акции во најкраток можен рок, по можност штом пазарот на акции ќе биде отворен.

Во двете пријателски и непријателски преземања одлуката за тоа дали акциите да се продадат или не, е на акционерите. Ако сите или голем дел од целните акционери се согласат да ги продадат своите акции, сопственоста ќе биде пренесена на стекнувачот.

Спојувањето или преземањето во смисла на компанијата може да се дефинира како комбинација на две или повеќе компании во една нова компанија или корпорација.

Главната разлика помеѓу мерџерите и аквизициите лежи во начинот на кој се создава комбинацијата на двете компании. Кај мерџерите или спојувањето обично постои процес на преговарање помеѓу двете компании пред да се изврши

комбинацијата. Компаниите започнуваат преговори за спојување и ако тие се поволни, резултатот би бил спојување на двете компании за да се формира нова поголема целина. Кај преземањето, процесот на преговори не мора да се одвива, односно компанијата А купува компанија Б. Компанијата Б станува целосно во сопственост на компанијата А. Таа може целосно да се апсорбира и да престане да постои како посебен ентитет, или пак компанијата А може да ја задржи компанијата Б во претходно стекнатиот облик. Во аквизициите доминантната компанија обично се нарекува стекнувач, а помалата е позната како стекната. Во повеќето случаи стекнувачот ја стекнува целта со купување акции и така станува сопственик. Постигнувањето сопственост може да бара купување на сите целни акции или на мнозинството од нив. Различни земји имаат различни закони и прописи за тоа што ја дефинира целната сопственост.

Зошто компаниите се спојуваат и преземаат?

Прва и главна причина за спојувањето е да се зголеми пазарната моќ. Моќта произлегува од големината на компанијата и нејзините ресурси, како и способностите да се натпреваруваат на пазарот.

Компаниите користат стратегии на спојување и преземање за да ги надминат бариерите за влез на нови пазари или региони.

Тие се спојуваат и преземаат за да ги избегнат трошоците за развој на нови пазари и да ја зголемат брзината за влегување на нови пазари. Преземањата обезбедуваат најбрз влез на меѓународните пазари и им овозможуваат на компаниите да ги надминат обврските врзани со нивните стратегиски цели.

Да се намали ризикот од влегување во нов бизнис.

Стекнувањето се користи и да се зголеми диверзификацијата на компаниите. Користејќи аквизиција, Goodrich Corp., на пример, еволуирал од производител на гуми до врвен снабдувач на гуми за авиоиндустријата.

Компаниите понекогаш се спојуваат или преземаат со цел да се обидат да ги подобрат долгорочните обврски, долгорочната конкурентска предност во поддршката на стратегиските цели.

Стратегиското образложение го користи спојувањето или стекнувањето за постигнувањето на збир на стратегиски цели.

Стратегиската основа може, исто така, да биде фундаментално дефанзивна. Доколку има неколку големи спојувања во одреден сектор, компанијата која не е споена може да биде под притисок да се спои со друга компанија, со цел да ја одржи својата конкурентска позиција.

Шпекулативното образложение произлегува оттаму што стекнувачот може да ја смета стекнатата компанија за „уште еден производ“ во портфолиото.

Друга форма на одговор на ова прашање е кога стекнувачот купува компанија со намера стекнатата компанија да ја раздели и да ја продаде на помали или поголеми делови, по цена што е повисока од цената на набавката.

Спојувањата или преземањата понекогаш може да бидат и принудни поради неуспеси во управувањето на компанијата.

Ваквите стратегиски компромиси можат да произлезат од голем број извори, вклучувајќи ги промените во побарувачката (барањата на клиентите) и активностите на конкурентите. Во такви случаи, до моментот кога ќе се открие отстапување од стратегијата, компанијата може да биде толку далеку од новата посакувана стратегиска патека, што не е можно да се коригира, освен со спојување или стекнување друга компанија која ќе помогне во поправање на грешката.

3.5. Гринфилд и странски директни инвестиции

Странските директни инвестиции како меѓународна стратегија подразбира трансфер на капитал, ресурси и знаење најчесто во насока која подразбира влез на компанија со седиште во развиена економија во држава во развој или во брзорастечка економија.

Странските директни инвестиции се форма на меѓународно движење на капитал преку која се рефлектира целта за остварување на долгорочен интерес помеѓу директниот инвеститор (резидент од една економија) и директниот инвеститор (резидент на друга економија). Странските директни инвестиции, покрај иницијалната трансакција на вложување, во себе ги инкорпорираат и сите последователни инвестирања помеѓу нив и нивните афилијации. Долгорочниот

интерес претставува сигнификантен степен на влијание на инвеститорот во управувањето со компанијата во која го вложил капиталот.

Странските директни инвестиции се важен двигател на економскиот раст, особено во земјите во развој. Го зголемуваат приливот на капитал во економијата, влијаат на подобрување на технолошкото ниво на економијата, се применуваат нови знаења и управувачки вештини во земјата домаќин и влијаат врз развојот на човечкиот капитал. Странските директни инвестиции овозможуваат подобрување на продуктивноста и конкурентноста во економијата преку⁵⁵:

- промена на економската структура на земјата домаќин;
- зголемувања на извозниот потенцијал;
- поголема вработеност;
- создавање врски меѓу странските компании и локалните снабдувачи;
- подобрување на пристапот до меѓународните пазари на капитал.

Странските инвестиции во Македонија се важен извор на финансирање на дефицитот на тековната сметка (покривајќи 87%, во просек, од јазот на тековната сметка во последните десет години⁵⁶).

Анализирајќи ги СДИ во регионот може да се констатира дека Македонија заостанува зад регионот, иако во последно време јазот се намалува.

Во графиконите подолу се презентирани СДИ пред и по кризата:

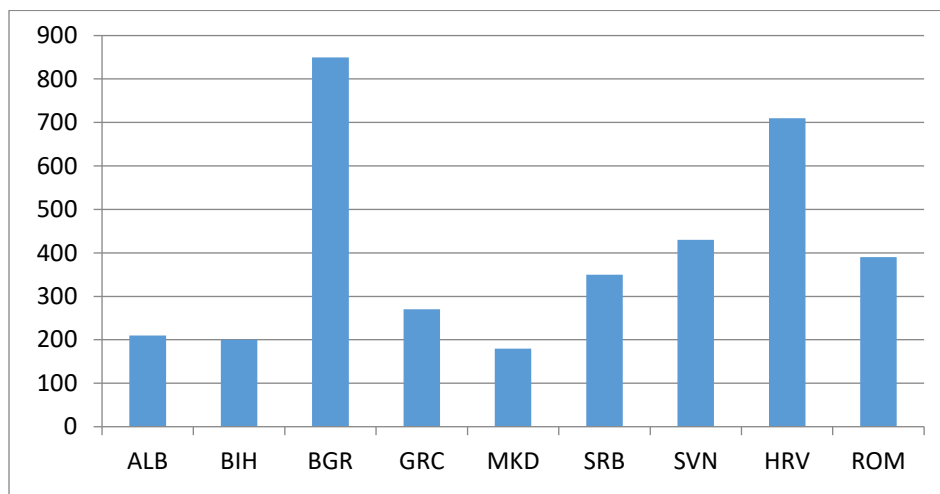
⁵⁵Анита Ангеловска-Бежоска, октомври 2014

Странските директни инвестиции во РМ, Народна банка на РМ

⁵⁶Анита Ангеловска-Бежоска, октомври 2014

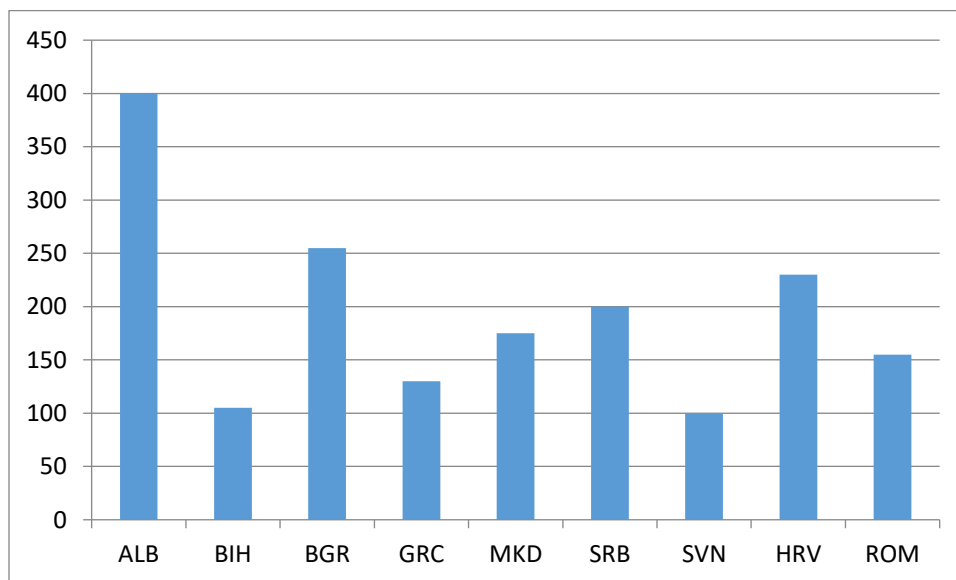
Странските директни инвестиции во РМ, Народна банка на РМ

Слика 3.2. СДИ по глава на жител, во земјите на ЈИЕ (просек 2003 – 2009)



Извор: Народна банка на РМ

Слика 3.3. СДИ по глава на жител, во земјите на ЈИЕ (просек 2010 – 2013)



Извор: Народна банка на РМ

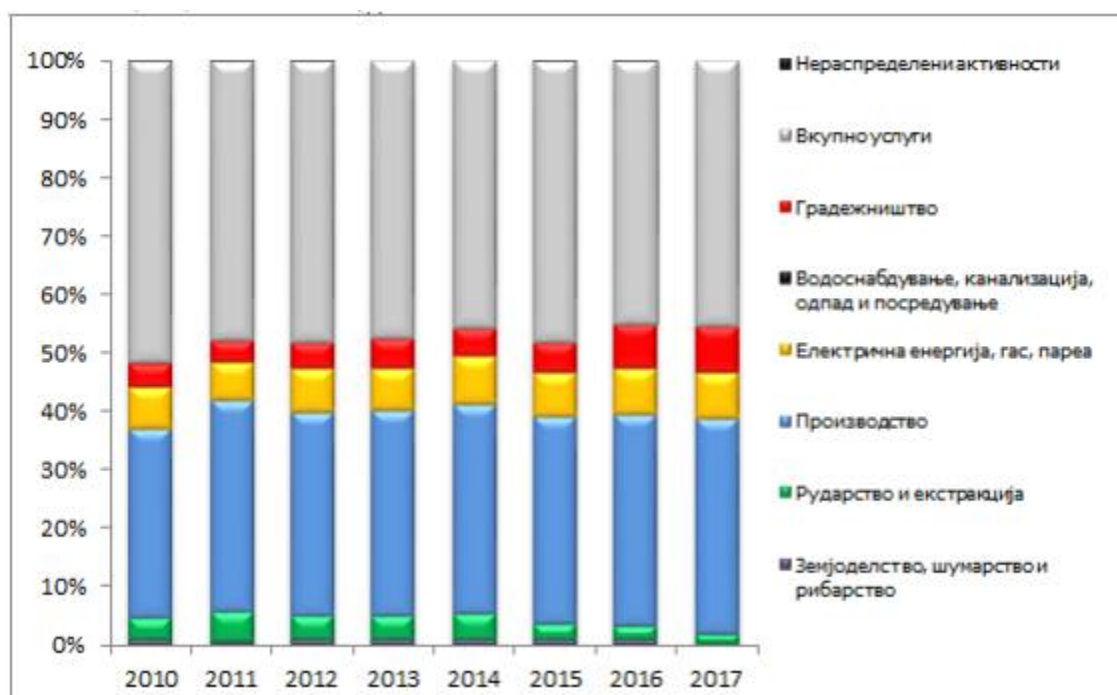
Од погоре наведените илустрации може да се воочи дека периодот по кризата (2010–2013) во однос на СДИ е сличен во целиот регион, односно имаме пад во приливите, со неколку исклучоци. Во периодот од 2010–2013 година

Албанија има драстичен пораст на странски директни инвестиции по глава на жител, а Бугарија, Хрватска и Словенија значителен пад на СДИ по глава на жител. Македонија има значителен пораст во периодот 2010–2013 година во однос на периодот 2003–2009 година .

Исто така, неспорен е фактот што и покрај забавувањето на приливите на СДИ по кризата во Македонија, квалитетот на приливите се подобри. Странските директни инвестиции се насочија кон разменливиот сектор, со што се зголеми извозниот потенцијал на економијата.

На следниот графикон се претставени директните инвестиции во Македонија, по дејности:

Слика 3.4. Директни инвестиции во РМ, по дејности



Извор: Народна банка на РМ

Од прегледот може да се увиди доминантноста на СДИ како меѓународна стратегија во однос на останатите алтернативи. Сепак, потребно е да се нагласи дека најчесто оваа стратегиска алтернатива ја реализираат странски компании во

рамките на Република Македонија, а за жал ограничен број македонски компании на странските пазари.

Странските директни инвестиции го поддржуваат извозот на ниво на национална економија што може да се забележи од прегледот за трговското салдо како процент од бруто домашниот производ во периодот од 2003 – 2018 (проектирана).

Со поддршка на извозната компонента се засилуваат придобивките од СДИ при што можеда се потенцира дека е потребно вредноста на извозот да се зголеми за сметка на количината извезени единици, со што бенефитот од оваа стратегиска алтернатива ќе добие поширок домен. На пример, подобрување на трговското салдо, диверзификација на извозот, зголемување на бруто домашниот производ, стимулирање на трансферот на знаење и човечки капитал, односно во крајна линија зголемување на националниот доход по глава на жител.

На крај како заклучок во однос на странските директни инвестиции во Македонија може да се констатира дека:

- Странските инвестиции се предуслов за ослободување на македонскиот потенцијал, со оглед на потенцијалната корист за економијата;
- Иако приливот на СДИ како резултат на глобалната криза забави, приливите не запреа и секторскиот состав се подобри;
- И покрај очигледното позитивно влијание, сепак постои можност за остварување поголема корист преку диверзификацијата на секторското портфолио и преку засилувањето на врските со домашните снабдувачи;
- СДИ имплицираат повисока трговска и финансиска интеграција којашто ѝ оди во прилог на домашната економија, но бара и поголема внимателност на носителите на политиките;
- Макроекономските и структурални здрави политики се клучни за натамошни СДИ коишто ќе го зголемат долгорочниот потенцијал на економијата без притоа да се зголемат нејзините слабости;
- СДИ во нашата економија се исклучително од странски компании, а сосема е ограничен бројот на македонски компании кои реализират настап на странски пазари во форма на СДИ.

4.ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

4.1.Методологија на истражување

4.1.1.Оправданост на истражувањето

Организациите што работат на меѓународните пазари треба да направат најважни одлуки со цел да го изберат најдобриот начин на влез на странските пазари. Овој труд се обидува да разјасни некои од прашањата што произлегуваат од меѓународната селекција на пазарот. Компанијата мора да ги процени, пред да влезе на одреден пазар, мотивите и потенцијалните фактори што играат значајна улога за време на процесот на донесување одлуки за избор на пазар. Затоа, главната цел на трудот е да ги нагласи и дискутира релевантните прашања и предизвици поврзани со можните начини на влез во меѓународни и глобални пазари. Овој труд се концентрира на секундарните извори на истражување во врска со интернационализацијата на бизнисите. Според претходната литература, научниците веќе дознале некои од детерминантите што влијаат врз ефикасноста на надворешниот влез, како што се: економските фактори, политичкиот ризик, правните фактори, културниот фактор, меѓународното искуство итн. Моделот може да се нагласи според теоретски ставови за предлози и недостатоци на секоја стратегија за влез на надворешни пазари. Еден од основните чекори што треба да се преземат пред почетокот на меѓународниот маркетинг е анализата на животната средина. Постојат неконтролирани сили, кои се надворешни сили, врз кои менаџментот нема директна контрола, иако може да врши влијание. Внатрешните сили ги контролираат силите со кои менаџментот управува и се прилагодува на промените во неконтролираните сили. Заклучокот ќе обезбеди краток преглед на идентификуваните клучни елементи кои треба да се разгледаат од менаџментот при изборот на меѓународните пазари и нивните начини за влез на странски пазари.

4.1.2.Предмет на истражувањето

Компаниите што сакаат да се интернационализираат мора да одлучуваат за соодветен начин на влез на странски пазар со цел да ги искористат нивните ресурси на најдобар начин.Ерата на глобализацијата ги поттикнала и барала бизнисите да се движат кон интернационализација на организациите од сите големини. Неопходно е да се разбере контекстот во кој се појавија политички, економски и социјални институции во земјата, нејзината историја, географија, култура и демографија, притоа размислувајќи за појава на странски пазари. Тешко е да се разбере деловното окружување во земја без да се проучува постојниот политички систем и институции, владините политики и разновидни податоци и други информации за земјата.

Има многу различни начини за влез на странски пазари. Секој начин има свои предности и слабости во општи услови. Сепак, секоја единствена организација ќе биде повеќе привлечена од типот на владата во зависност од нивната позадина, природата на компанијата, стратегиските цели, како и ресурсите. Во многу случаи, постојат многу пречки што компаниите мора да ги исполнат при одлучувањето да влезат на други пазари, на пример; безбедноста, животната средина, пакувањето, етикетањето, патентите, трговските марки и авторските права, се фактори за кои компаниите зависат успешно. Откако е избран модел за влез, компанијата треба да одлучи за степенот на нејзиното вклучување и вложување во маркетинг. Затоа, одлуката треба да отсликува значително проучување и анализа на потенцијалите на пазарот и можностите на компанијата. Многу е важно кога се работи на глобална сцена за да не се прават обиди да се совладаат разликите што се поврзани со културата, што може да наметне голем ризик помеѓу културите. Бизнисите имаат потреба од стратегии за обезбедување на распределба на ресурсите на најефикасен начин на потенцијалниот пазар. Така, деловните луѓе и глобалните продавачи треба да бидат подготвени да се справат со различни јазици, храна, облека и стилови на комуникација.

4.1.3.Цели на истражувањето

Главната цел на трудот е да ги претстави и дискутира релевантните прашања и предизвици од теоретско и практично гледиште поврзано со можните начини на влез во меѓународни и глобални пазари. Затоа, основните цели на овој труд се состојат од:

- Постигнување на поголемо разбирање на прашањата поврзани со меѓународниот маркетинг во целина и избор на начини за влез на компанијата,
- Правилно оценување при изборот на влез во активностите на меѓународниот пазар, и
- Проценување на вистинските фактори и мотиви кои играат решавачка улога во продирањето на пазарот. Овој труд ќе ја анализира релевантната литература предложена од истражувачите.
- Клучната цел на трудот, исто така ја нагласува зголемената важност на интернационализацијата на бизнисите во рамките на глобалната економија.

4.2.Хипотетичка рамка

Основната хипотеза е:

H0: Колку е поголем политичкиот ризик на земјата домаќин, толку е поверојатно дека компанијата не би избрала стратегиска алтернатива со целосна сопственост и контрола на странските пазари.

Посебни хипотези:

H1: Недостатокот на природни ресурси на матичната земја е позитивно поврзан со изборот на мултинационалните корпорации на стратегиска алтернатива за влез на странски пазари базирани на капитал.

H2: Високиот интензитет на конкуренција во земјата ќе биде позитивно поврзан со изборот на компанијатана стратегиска алтернатива за влез на странски пазари.

4.3.Методи на истражување

Овој труд се концентрира на примарни извори на истражување во врска со интернационализацијата на бизнисите. Според структурираниот прашалник (Прилог бр. 1), испитаниците (компаниите) укажуваат на некои од детерминантите што влијаат на ефикасноста на влезот во странство, како што се: економски фактори, политички ризик, правни фактори, културен фактор, меѓународно искуствоитн. Прашањата избрани за овој труд беа изведени од водечките автори во полето, како и текстови и електронски академски извори. Затоа, со цел да се разбератдетерминантите за изборот на стратегиска алтернатива за влез, примарни информации се собрани, а податоците се споредуваат и анализираат. Репрезентативниот примерок се состои од 100 компании; сите испитаници го пополнија прашалникот и го доставија на увид преку електронска пошта. Сите компании кои беа дел од истражувањето се учесници на странските пазари во Европа, Северна Америка и Азија.Целта на ова истражување е да се најде одговор на следните прашања за истражување при изборот на стратегиска алтернатива за влез на странски пазари:

- ❖ Зошто компаниите се интернационализираат?
- ❖ Што ги мотивира компаниите да се интернационализираат?
- ❖ Кои фактори влијаат врз одлуките за стратегиска алтернатива за влез?
- ❖ Кои стратегиски алтернативи за влез се соодветни за даден странски пазар?

4.4.Резултати од истражувањето

Според истражувањето спроведено сопрашалникот, може да се увиди дека деловното окружување во земјата домаќин е влијателен фактор врз изборот на стратегиска алтернатива за влез и постојната врска помеѓу променливите на животната средина и изборот за влез на странски пазар. Стратегиските алтернативи за влез и покрај нееднаквостите, најпрвин може да се гледаат низ призмата за потребата од капитал. Во рамките на капитал-базирани стратегиски

алтернативи, изборот е помеѓу операции во целосна сопственост и заеднички вложувања во капитал, додека во рамките на некапитално-базирани стратегиски алтернативи, изборот е помеѓу договорите и извозот. Состојбата на компанијата ја одредува стратегиската алтернатива за влез, т.е. дали да се влезе во режим на влез на странски пазар базиран на капитал или на нееднаквост. Друштвото може да одлучи да влезе на странски пазар, ако во земјите домаќини се поволни политичките, економските, социјалните, индустриските и другите услови. Инаку, една компанија може да ги земе предвид можностите за влез на тој пазар или може да ја исклучи таа земја за водење бизнис. Седум мотивациони фактори се најважни и кои имаат влијание врз компаниите во нивниот процес на интернационализација на македонскиот пазар, а факторите се главно внатрешни, како што се: знаење и искуство, конкурентност, бизнис мрежи, можности и карактер на индустријата. Освен овие фактори, големината на компанијата, како и деловната клима на земјата домаќин се исто така важни.

Основната хипотеза се потврдува:

Внатрешните економски односи на земјата домаќин се еден од главните услови што влијаат на одлуките за влез на странски пазари. Владините политики за надворешните економски односи можат да ги поттикнат или обесхрабрат операциите и инвестициите во извозот и увозот. Правната основа и спроведувањето на донесените закони и прописи за брендови и имотни права обезбедуваат заштита на напредните технологии и знаења на компаниите од измама и нелегална имитација.

Графикон 4.1. Избор на странски пазар за влез – специфични фактори за избор на влез во земјата



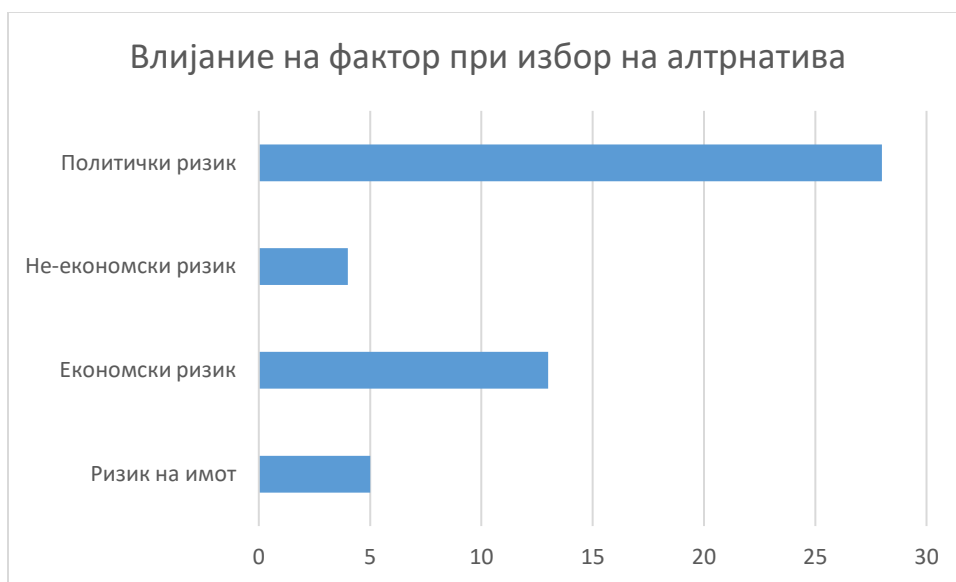
Извор: Сопствени пресметки

Меѓу сите наведени фактори, мнозинството од компаниите сметаат дека потенцијалот на пазарот и владините и регулаторните органи играат огромна улога во одлучувањето дали да влезат во некоја земја или не. Главната цел на компанијата е да оствари профит, така што пред да влезат на кој било странски пазар, менаџерите го анализираат факторот за раст на пазарот. Ако на пазарот се гледа потенцијал во наредните години, компанијата формулира стратегии за да влезе на тој пазар, за да може да навлезе на подобар начин. Од друга страна, ако пазарот изгледа атрактивен само за краток рок и не нуди многу за компанијата во наредните години, во тој случај компаниите генерално ги подигнуваат своите парии во наредните години тоа ќе биде мртва инвестиција за нив што ќе влијае врз нивната профитабилност.

Освен тоа, ако една компанија сака непречено да работи во која било земја, неопходно е да има поддршка од владата и од повисоките службеници. Ако владините политики не ја поддржуваат компанијата, не е можно да процвета на пазарот. Така, владините и потенцијалните пазари се главните фактори специфични за земјата, коишто влијаат на одлуката на компанијата за влез на

нови пазари. Графиконот 4.1. јасно покажува дека 40% од компаниите сметаат дека пазарот мора да покаже голем потенцијал за една компанија да донесе одлука за влез на тој конкретен пазар. Освен тоа, 38 од компаниите сметаат дека владините политики и правила и прописи, исто така се разгледуваат од страна на компанијата пред да се одлучи за нејзиното влегување на нов пазар. 33% од компаниите, сметаат дека конкурентноста на пазарот е исто така фактор на влез во изборот на странскиот пазар.

Графикон 4.2. Специфични ризици на земјата за влез – степен на влијание при избор на влез



Извор: Сопствени пресметки

Според резултатите прикажани на графиконот 4.2., постојат многу начини што ѝ стојат на располагање на една компанија за влез на странски пазар. Правилата, регулативите и политиките на владата и локалните власти на странската нација критички влијаат врз одлуката во однос на стратегиската алтернатива на влез во таа земја. Компаниите влегуваат само во оние пазари во кои владините политики се поволни за компанијата. Компаниите е неопходно да добијат дозволи и одобрувања од локалните тела. Оние земји кои лесно издаваат лиценца врз основа на изведбата и брендот на компанијата се интересни за

проширување на бизнисот во овие земји. Генерално се избегнуваат земјите кои создаваат непотребни прашања додека ја издаваат лиценцата. Од анализата на собирање на податоци се откри дека меѓу сите специфични фактори на земјата домаќин, најзначаен е владата и локалното регулаторно тело чии правила и прописи значително влијаат на изборот на начинот на влез. Следен во листата е економскиот ризик. Според испитаниците, во многу случаи економскиот ризик исто така ја уредува одлуката на компанијата за избор на начинот на влез на странскиот пазар.

Посебните хипотези се потврдуваат:

Значи, негативната проценка на сите пазарни фактори може да влијае на начинот на влегување. Доколку компаниите позитивно ги оценат сите фактори, веројатно ќе одлучат да направат капитални инвестиции на тој странски пазар. Ако компанијата оцени некои од факторите негативно, таа најверојатно ќе избере некапитални начини на влез или да се исклучи водењето на бизнисот од тој пазар.

Внатрешното политичко, економско, правно и технолошко окружување им овозможува на компаниите да ги интернационализираат своите бизниси. За да ја одржат својата конкурентска предност или позиција на пазарот, многу компании се обидуваат да ги наведат работните места на други земји. Тие бараат мала конкуренција и влезни бариери и евтина работна сила. Компаниите со поголемо меѓународно искуство имаат поголема веројатност да влезат на странските пазари, со поголема веројатност да изберат инвестиции базирани на капитал на странски пазар. Инаку, компаниите со помалку меѓународно искуство имаат поголема веројатност да учествуваат на странски пазар.

Графикон 4.3.Степен на влијание на фактори при избор на влез



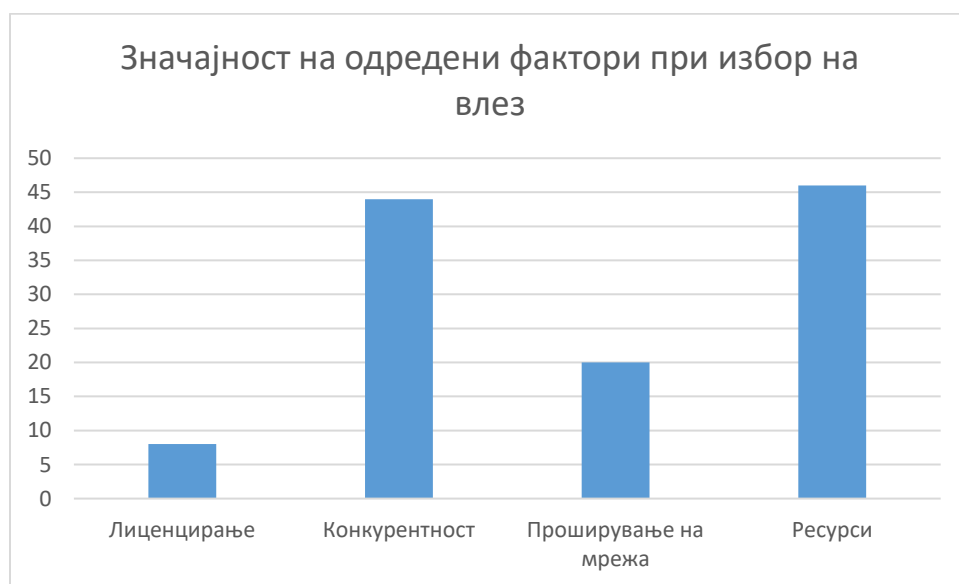
Извор: Сопствени пресметки

Според графиконот 4.3., иднината на секоја компанија во голема мера зависи од нејзините стратегски цели и расположливите ресурси. Ако една компанија сака да оди за проширување или диверзификација, таа може ефективно да го постигне тоа само кога ќе ја има како една од нејзините стратегски цели. Ако целта на компанијата е да продира подлабоко само во тековниот пазар, во тој случај, ако оди на странски пазар, компанијата ќе пропадне. Тоа е затоа што не е подготвена за експанзија.

Слично на тоа, расположливите ресурси, исто така ѝ помагаат на компанијата да утврди дали да влезе на нови пазари или не. Компанијата без многу финансиски и разновидни човечки ресурси нема да може ефективно да влезе на странските пазари. Ако компанијата сака да го направи својот белег на меѓународниот пазар, таа мора да има компатибилен човечки капитал и соодветни финансии. Така, според испитаниците, стратегиските цели на компанијата и достапноста на ресурсите играат огромна улога во формулирањето на стратегијата за влез. Графиконот 4.3. покажува дека за 39% од компаниите пресудни се ресурсите, а за 43% од компаниите се целите. Оваа анализа покажува дека во случај на конкретни специфични фактори, стратегиските цели на

компанијата и нејзините расположливи и потенцијални ресурси имаат огромна улога во одредувањето дали организацијата мора да влезе на странскиот пазар или не. За 20% од компаниите пресудна е конкуренцијата. Некои од испитаниците сметаат дека компанијата мора да биде доволно конкурентна, инаку нема да може да преживее на меѓународниот пазар. Така, анализата покажува дека стратегиските цели и достапноста на ресурсите се два главни конкретни фактори кои компаниите ги разгледуваат пред да влезат на нови пазари.

Графикон 4.4. Степен на значајност на фактори при избор на влез

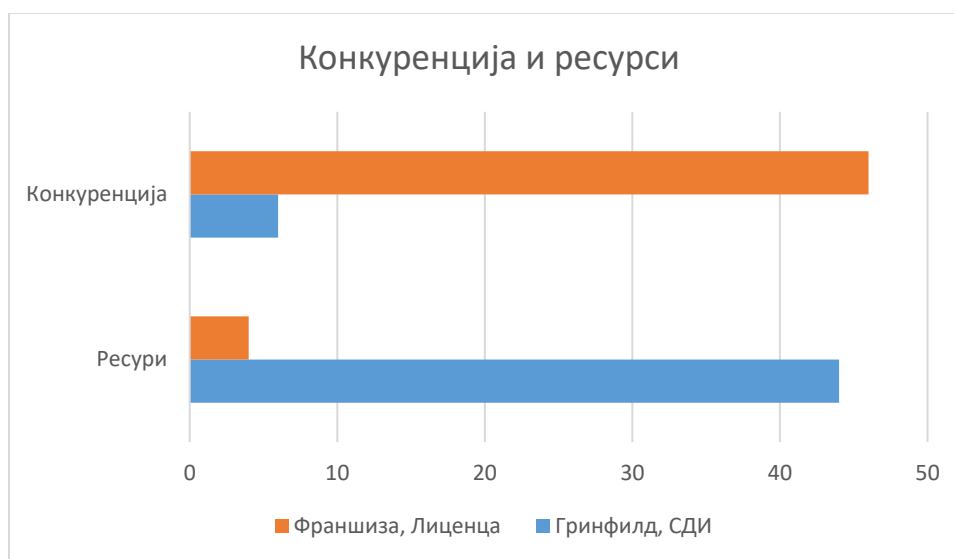


Извор: Сопствени пресметки

Според резултатите презентирани на графиконот 4.4. секоја компанија треба да ги проучува специфичните фактори што влијаат на нејзиното работење. Во овој поглед, компаниите сметаат дека потенцијалот за профит и малопродажната побарувачка се важни за да се разгледаат пред да влезат на странските пазари. Ресурсите се најзначаен фактор што го разгледуваат компаниите. Конкуренцијата на пазарот е следна по важност затоа што ако има огромна побарувачка за одреден производ или услуга, секоја компанија што ќе го понуди тој производ или услуга, ќе има корист од тоа. Од друга страна, ако има ограничена или нема потреба од производ или услуга на пазарот, не е

препорачливо компанијата да влезе на кој било пазар, било домашен или меѓународен. Слично на тоа, за растот на секоја организација, од суштинско значење е да прави профит секоја година. Ако компанијата не оствари профит, нема да може да постигне одржливост. Така, според испитаниците, побарувачката на мало и потенцијалот за профит се два главни индустриски специфични фактори што треба да ги разгледа компанијата пред да влезе на нови пазари. Од графиконот 4.4., може да се види дека 46% од компаниите се одлучиле за ресурсите како еден од најважните фактори за избор и влез на странски пазар. Следна во ранг е конкуренцијата закоја 44% од компаниите велат дека е најважниот фактор за избор и влез на странски пазари. Иако, конкуренцијата е важна точка што треба да се разгледа пред да се влезе на пазарот, за гигантските компании тоа не е толку опасно бидејќи ги имаат сите ресурси да се натпреваруваат со кој било конкурент, во која било фаза, на која било локација. Така, потенцијалот на ресурсите и конкуренција се два главни индустриски специфични фактори кои се сметаат од компанијата пред да влезат на нови пазари.

Графикон 4.5. Конкурентноста и ресурсите како фактори при избор на стратегиска алтернатива за влез



Извор: Сопствени пресметки

Според графиконот 4.5., во сегашното сценарио за бизнис, постојат многу начини за влез на компанијата на странскиот пазар. Меѓутоа, компанијата генерално практикува франшизинг и единствен потфат. Компанијата е заинтересирана за стратегиската алтернатива на франшиза, бидејќи со тоа не мора да внесе никаков капитал. Покрај тоа, целата сопственост е на избраниот партнер и компанијата добива патент против злоупотребата на нејзиното име. Надоместокот за користење на брендот обично изнесува од 1,5 до 2 проценти од годишната продажба. Освен тоа, ако компанијата ја користи франшизата, не мора да инвестира во инфраструктура и управување со цел целиот проект да се развива и одржува од страна на неговиот партнер. Ако компанијата не оди со франшизен модел, во тој случај компанијата работи преку своите независни готовински и носечки вложувања кои се основани и контролирани само од страна на менаџментот. Овој влезен модел е генерално погоден за оние локации каде што нема основани играчи за да се справат со нејзиното работење или каде што има многу потенцијал, а локалните играчи не се заинтересирани да користат франшиза. Двата модела се покажуваат како успешни за компаниите. Според графиконот 4.5., ако во целната земја поважни се ресурсите, 44% од компаниите ќе користат стратегиска алтернатива на влез преку гринфилд или СДИ (странски директни инвестиции). За 46% од компаниите првиот избор на стратегиска алтернатива на влез ќе биде франшизен модел или лиценца, ако конкуренцијата игра главна улога во целната земја. Во случај, ако не е можно компанијата да се прошири преку франшизен модел, тогаш таа влегува со гринфилд или СДИ потфат.

Дискусија на резултатите

Меѓународната деловна средина влијае на маркетиншкиот стратегиски напор на компанијата. Овие сили ги окружуваат бизнисите и влијаат на нивниот живот и развојот на компанијата. Компаниите што сакаат да ги прошират своите активности на глобалните пазари, треба да направат некои истражувања и анализа на пазарот. Еден од основните чекори кои треба да се преземат пред почетокот на меѓународниот маркетинг е анализата на животната средина.

Постојат неконтролирани сили кои се надворешни сили врз кои менаџментот нема директна контрола, иако може да врши влијание. Внатрешните сили се контролни сили со кои управува менаџментот за да се прилагоди на промените од неконтролираните сили.

Процесот на глобализација претставува еден од најзначајните трендови кои го забрзуваат растот на глобалните стратегии. Изборот на пазарите за влез треба да биде стратегиска ориентација која го третира изборот за влез на пазарот како дел од целокупната стратегија на компанијата. Изборот на меѓународниот пазар може да влијае на другите активности на компанијата, бидејќи компанијата треба да биде свесна за своите внатрешни способности, компетенции и ограничувања со цел да се изберат соодветни странски целни пазари. Барьерите за влез во меѓународниот пазар може да вклучуваат трговски бариери како што се тарифи, квоти или барања за локални содржини, нестабилноста на девизниот курс или недостигот на валутна конвертибилност, индустриските политики на земјата домаќин коишто ги поддржуваат домашните компании, постоењето на доминантни конкуренти на домашниот пазар или природни бариери како географска дистанца, транспортна пристапност или јазик.

Многу е важно за компаниите – дали во домашна или меѓународна, голема или мала средина – кои сакаат да влезат во меѓународниот бизнис не треба да влегуваат на новиот пазар без да го земат предвид политичкото окружување во земјата каде што имаат намера да работат. Тоа е императив за меѓународната продажба да ги разбере различните видови правни системи, како и разните закани со кои компанијата може да се сретне, како што е отвореноста за глобалниот бизнис. Компаниите треба да бидат многу свесни за културната чувствителност и прашањата кои се многу чувствителни на културата и да ги прифатат разликите помеѓу културите со проценување, а не со создавање стереотипи.

Компаниите кои сакаат да ги прошират своите активности на глобалните пазари треба да направат некои истражувања и анализа на пазарот. Еден од основните чекори што треба да се преземат пред почетокот на меѓународниот маркетинг е анализата на животната средина. Многу е важно организацијата да ја

разгледа својата околина пред почетокот на процесот на маркетинг. Всушност, анализата на животната средина треба да биде континуирана и да ги нахрани сите аспекти на планирањето.

Макроекологијата е многу важна и одлучувачка додека ја анализира животната средина: политички и правни сили, економски сили, социокултурни сили и технолошки сили. Овие се познати како PEST фактори.

Основната хипотеза се потврди и укажа дека испитувањето на политичката ориентација на целната земја и животната средина е дел од прелиминарната фаза на избор на пазарот. Секоја компанија што размислува да реализира бизнис надвор од својата земја треба внимателно да ја проучува владината структура на целниот пазар, како и политичките системи на целните земји.

Интересот за политиката е првата димензија наведена во многу рамки за испитување на извозните средини. Ова во голема мера се должи на фактот дека странските компании мора да настојуваат да ги направат своите активности политички прифатливи. Владините ангажмани во бизнисот се поврзани со изготвувањето на политиките за тоа како најдобро да се промовира националниот интерес. Секоја компанија што се занимава со меѓународен маркетинг треба исто така да биде свесна за важноста на суверенитетот на националните влади и за последиците за глобалниот бизнис.

Проценувањето на ризикот е многу важно при изборот на целните пазари, бидејќи високите нивоа на несигурност, во смисла на континуитет на владините политики, ги менуваат политичките филозофии кои се евидентни на целниот пазар. Исто така е неопходно за една компанија да размислува за стратегии што треба да се користат за време на интернационализациските фази за да се разгледа секаков вид политички ризик.

Постојат многу начини за проценка на ризикот, но анализата на ризикот сепак треба да тече од првото до четврто ниво, како што се поделени факторите на политички ризик на 4 нивоа⁵⁷:

⁵⁷ Ibid, p. 72

Ниво 1: Општа нестабилност,
Ниво 2: Експропријација,
Ниво 3: Операции,
Ниво 4: Финансии.

Ако некое од нивоата открие ризик, кој може да се смета за неприфатлив, компанијата треба веднаш да го преиспита спроведувањето на работењето во рамките на земјата за која станува збор

Бариерите за влез се нешто што го отежнува новиот учесник да се пробие на пазар. Тие ги прават повредни компаниите што се веќе на пазарот, бидејќи го намалуваат ризикот од нова конкуренција. Може да постојат тарифни и нетарифни бариери⁵⁸.

Влезните бариери ги наметнуваат владите со цел да се заштити домашната индустрија или да се осигури дека компаниите кои влегуваат од странските пазари се во согласност со аранжманите на трговските односи со други земји. Бариерите за излез се пречки за играчите на пазарот кои сфаќаат дека нема да остварат профит и би сакале да се откажат од пазарот. Од економска гледна точка, има смисла да се произведе и продаде дополнителна единица на производ или услуга ако генерираниот приход е барем на ниво на варијабилните трошоци.

Правното окружување е важна варијабла што треба да се разгледа во меѓународниот бизнис, поради влијанијата кои одлуките на судот може да ги имаат врз обидите на глобализацијата на компанијата. Компаниите се соочуваат со огромни проблеми во нивните напори да развијат успешни програми за глобален маркетинг. Исто како што културните, политичките, географските разлики претставуваат закана за глобалните компании, исто така ги прават различните правни системи во светот и влијаат врз деловните трансакции.

Земјите во светот можат да бидат широко категоризирани во смисла на четири правни системи⁵⁹:

⁵⁸ Ibid, p. 63

⁵⁹ Ibid, p. 38

- Системот на обичајното право произлегува од англиското право и се среќава во Англија, САД и земјите од Британскиот Комонвелт, меѓу кои се Канада, Австралија и Нов Зеланд и поранешните британски колонии во Африка и Индија;
- Граѓанскиот или законитовиот систем излегува од римското право и се најде во повеќето европски земји, Јапонија и неисламски и немарксистички земји;
- Исламскиот правен систем произлегува од толкувањето на Куранот, а се следи во Пакистан, Иран, Саудиска Арабија и други исламски народи;
- Марксистичкиот правен систем, кој се наоѓа во марксистичките социјалистички земји како што се Русија, републиките на поранешниот Советски Сојуз, Источна Европа и Кина, како и други марксистички социјалистички држави кои се потпираат на економските, политичките и социјалните политики како центар на нивните легални системи.

Разбирањето на правното окружување на целните земји се смета од големо значење во однос на изборот на пазарот, поради штетните влијанија на судските одлуки поврзани со прашања како што се девизниот курс, експропријацијата и правата на интелектуална сопственост, надлежност, патенти, трговски марки, лиценцирање, монопол и поткуп итн.

Тоа е императив за меѓународната продажба да ги разбере различните видови правни системи, како и разните закани со кои компанијата може да се сретне, ако размислува или е вклучена во глобалниот бизнис.

Меѓународниот продавач треба да обрне внимание на економскиот развој и перформансите на една земја во меѓународниот бизнис. Фазата на економски раст во една земја има големо влијание врз меѓународните стратегии на компаниите. Економскиот раст влијае на односот на земјите кон странската деловна активност, побарувачката за стоки и системот за дистрибуција што се наоѓа во земјата.

Значи, со студија за економската клима е посебно важно да се стекне разбирање во однос на земјите во развој, а второ, во однос на потенцијалот на пазарот и растот на пазарот. Постојното ниво на економски развој ѝ овозможува на компанијата да го процени степенот на потенцијалот на пазарот, како и да ѝ дозволи да се подготви за економските промени и пазарите во развој. Моделот за

класификација на земјите по фаза на економски развој ги има следните етапи кои се наведени подолу⁶⁰:

- Фаза 1: Традиционално општество,
- Фаза 2: Предуслови за полетување,
- Фаза 3: Повлекување,
- Фаза 4: Погонот до зрелост,
- Фаза 5: Возраст со голема масовна потрошувачка.

Друг метод за класификација на економскиот развој на земјите е според степенот на индустријализацијата. Оваа категоризација ги групира земјите во три кластери⁶¹:

- Помалку развиени земји – овој кластер ги вклучува неразвиените земји и земјите во развој, чија главна карактеристика е нискиот БДП по глава жител. Овие земји, исто така имаат слаба инфраструктура и ограничени количини на производствена активност;
- Нови индустријализирани земји – ова се земји со нова индустриска база што влегуваат во светската трговија;
- Напредни индустриски земји – овие економии имаат високи примања по глава жител и голема индустриска база. Тие имаат развиена инфраструктура и се високо индустријализирани.

Економското окружување е важно прашање што меѓународните компании треба да го испитаат при изборот на пазарите во кои ќе го прошират својот бизнис. Економските размислувања, исто така се дел од фазата на претскрининг и се важна мерка за атрактивноста на земјата.

Посебната хипотеза 1 која ги тестира ресурсите како фактор се потврди и укажа дека ресурсите се од витално значење за добивање на конкурентска предност, додека се натпреварува на меѓународните пазари и е

⁶⁰ Ibid, p. 88

⁶¹ Ibid, p. 92

главен двигател на глобализацијата, бидејќи им овозможува на компаниите да произведуваат производи или услуги поевтино и со подобар квалитет.

Ресурсите можат да им понудат на потрошувачите и на компаниите иновативни производи и услуги како што се интернет банкарството, мобилни телефони од новата генерација и сл. Ресурсите им помагаат на компаниите подобро да ги дистрибуираат производите и да им служат на клиентите, на пример: книги преку интернет, авионски билети, онлајн-аукции итн. Конечно, ресурсите помагаат да се подобри процесот на комуникација внатре во компанијата и надвор од компанијата, нудејќи им нови начини на комуникација.

Посебната хипотеза 2 која ја тестира конкуренцијата како фактор се потврди и укажа дека проценката на странските пазари и проценката на потенцијалот на меѓународниот пазар претставуваат значајни предизвици што многу интернационализирани компании не успеале да ги исполнат. Централен фокус е дали извозниот пазар од интерес има неопходни средства за купување увезени производи и дали потребите на пазарот се соодветно задоволени.

Анализата на големината на пазарот бара проценка за тоа кој дел од вкупниот пазар во земјата што компанијата може разумно да очекува да го добие, со оглед на домашната и друга странска конкуренција и достапност на производот. Директната мерка за големината на пазарот може да се пресмета од локалното производство, минус извозот, плус увозот. Индиректна мерка може да се изведе од широката достапност на БДП, големината на населението, растот на БДП и увозот на релевантни стоки⁶².

Конкуренцијата се смета за еден од најсложените аспекти при изборот на пазар. Секој успешен продавач треба да ја простудира конкуренцијата и да се занимава со анализа на дизајнот на таа група (конкуренти), како и релевантно да се проучи меѓународниот маркетинг. Затоа, конкуренцијата е составен дел на концептот на маркетинг, кој се базира на задоволување на потребите и на потенцијалните купувачи. Конкуренцијата, исто така влијае на начинот на кој пораките во врска со способноста на производот или услугата да ги задоволат

⁶² Ibid, p. 47

потребите и желбите, се добиваат и интерпретираат. Ова е уште повеќе истакнато на меѓународните пазари, каде што културите значително се разликуваат од еден меѓународен пазар до друг. Кога се дизајнира производ, стил и други сродни маркетинг активности, и ако тие се оперативни и значајни, тие мора да бидат прифатливи за поврзаниот конкурентен пазар. Може да се каже дека конкуренцијата е многу евидентна во сите маркетинг-активности, на пример: во цените, промоцијата, пакувањето и стилот.

Пазарите треба да бидат многу свесни за конкурентската чувствителност и прашања поврзани со конкуренцијата и да ги прифатат разликите помеѓу културите со проценување на целите, а не со создавање стереотипи. Продавачот не треба да ги евалуира другите конкуренти во смисла на она што не е во ред или погрешно, туку поинаку. Постапувајќи на овој начин, продавачот ќе ја намали дисхармонијата, ќе го олесни влошувањето, ќе ги подобри комуникациите и ќе го отвори патот за долгорочни меѓународни деловни односи. Постојат голем број клучни културни концепти кои помагаат во разјаснувањето на конкуренцијата во широки термини како: време, простор, јазик и блискост и модели на потрошувачка⁶³.

Значи, глобалните продавачи кои го разбираат и го признаваат значењето и разликите помеѓу конкурентите, ќе имаат значајна глобална предност. Разбирање на конкуренцијата со висок степен од ниски културни контексти и вербалната и невербалната комуникација е предност за секој глобален продавач.

⁶³ Ibid, p. 29

5.ПРЕДЛОГ- МОДЕЛ ЗА СЕЛЕКТИРАЊЕ НА СТРАТЕГИСКА АЛТЕРНАТИВА ЗА ВЛЕЗ ВО МЕЃУНАРОДНИОТ БИЗНИС

5.1. Подготовка на SWOT-матрица

Пред да започне компанијата со влез на меѓународниот пазар, мора да ѝ биде јасно што е целта на влегувањето на тој пазар. Имено, за да се постават целите за влез на пазарот, можно е да се процени извозната компетенција на компанијата, односно да се види кои вештини се достапни во компанијата за воспоставување успешен влез на пазарот. Затоа е неопходно да се направи дијагноза за извоз. За да се направи ова, треба да се направи темелна анализа на силните страни и слабостите на компанијата во врска со целите на влезот на пазарот. Анализата, исто така вклучува и преглед на можностите и заканите. Со други зборови, тоа е анализа на нулта позиција или SWOT-анализа која компанијата треба да ја спроведе. SWOT-анализата ги опфаќа: силните страни, слабости, можности и закани. Факторите што треба да се разгледаат во SWOT-анализата во врска со компанијата се: финансии, корпоративно управување, вработени, производство, палета на производи, маркетинг и меѓународно искуство, вклучувајќи јазични вештини. Соодветните анализи треба да се направат и од најважните конкуренти на компанијата. При анализирање на компанија, овој метод обезбедува добра слика за моменталната состојба на компанијата и идните можности.⁶⁴

Анализата на предности, слабости, можности и ограничувања(SWOT) е уред кој им помага на деловните менаџери да ги проценат предностите, слабостите, можностите и заканите вклучени во секоја деловнакомпанија. SWOT анализата може да им помогне да се запознаат со минатото и да размислат за можни решенија за постојните или потенцијалните проблемиили за постоечки бизнис или за нов потфат.

⁶⁴Wild,J.J, Wild,K.L (2013) International Business: The Challenges of Globalization, 7th edition, Cambridge, p. 46

Поточно, SWOT е основен и искрен модел кој го оценува она што еден бизнис може и не може да го направи, како и неговите потенцијални можности и закани. Методот на SWOT-анализата е да ги преземе информациите од анализата на окружувањето и да ги раздвои во внатрешни (силни и слаби страни) и надворешни прашања (можности и закани). Откако ова е завршено, SWOT-анализата одредува што може да ѝ помогне на компанијата во остварувањето на своите цели и кои пречки треба да се надминат или минимизираат за да се постигнат посакуваните резултати.

Според SWOT, предностите за влез на пазарот се силно брендирање на производите. Покрај тоа, компанијата треба да има сопствена онлајн-продавница која работи на меѓународно ниво.

Слабости при влезот се недостатокот на искуство на меѓународните пазари. Во однос на производството може да има недостиг од производство во текот на одреден период поради недостаток на сировини.

Можностите се растот на бројот на потрошувачи свесни за квалитетот на производот на глобално ниво и можноста на компанијата да ја смени палетата на производи во согласност со потребите на пазарот.

Закани се ограничениот искуство со новата палета, која е наменета за меѓународниот пазар, а исто така и во случај на ненадејни високи барања може да има предизвици во производството на потребните количини.⁶⁵

Изгледите за раст на компаниите со квалитетни производи, кога се земаат предвид меѓународните трендови, недостатокот на знаење, искуство и финансиски ресурси често се јавуваат како пречка за интернационализација за бизнисите. Меѓутоа, како предизвик, компанијата го гледа недостигот на меѓународно искуство, финансиски ресурси и достапност на сировини за квалитетни производи и прашања во предвидувачките барања.

SWOT-матрицата при подготовката за влез на новиот пазар треба да изгледа како во Табела 5.1.:

⁶⁵Luthans,F, Doh, J. (2014) International Management: Culture, Strategy, and Behavior, 9th Edition, Rotterdam, p. 162

Табела 5.1.SWOT-матрица во подготовка при влез на нов пазар

Силни страни	Слаби страни
Финансии: количество парчиња во дадена вредност продадени во текот на една година	Финансии: Барања за финансирање за меѓународен раст
Вработени: Длабоки и разновидни компетенции, вклучително професионалци, научници и експерти	Вработени: Задржување на компетентен тим со одложени награди
Производство: Надворешно производство и логистика	Производство: Достапност на сировини во случај на неочекувани големи нарачки за време на сезона
Палета на производи: Производи кои добро се совпаѓаат со најновите трендови на пазарот	Палета на производи: Ограничен број истражувања за ресурсите, само избраните видови може да се продаваат како готови производи, ограничувања утврдени со законодавствата на земјите

Маркетинг и меѓународно искуство: Моќен бренд и висока свест за брендот. Интернационална интернет-продавница	Маркетинг и меѓународно искуство: Ограничено искуство на меѓународните пазари. Ограничени резултати од истражувањата за влијанијата врз здравјето - маркетингот мора повеќе да се базира на раскажување приказни
Можности	Закани
Финансии: Можност за значително подобрување на профитабилноста преку зголемување на обемот на извоз и нова технологија	Финансии: Несигурности на општ пазар и економски развој
Вработени: Со споделување одговорности никој не е презафатен	Вработени: Ограничени кадровски ресурси, бидејќи компанијата вработува само помалку од 10 лица
Производство: Надворешни функции за производство	Производство: Тешкотиите да се предвидат барањата и во случај на ненадејни големи барања, може да биде тешко да се произведат потребните износи.

<p>Палета на производи:</p> <p>Можност за брзо менување на асортиманот според потребите на пазарот.</p> <p>Бескрајни можности за развој на производи (проширување на други категории на производи)</p>	<p>Палета на производи:</p> <p>Ограничено искуство со новиот опсег Just Add-product. Не е сигурно колку е погоден за меѓународните пазари.</p>
<p>Маркетинг и меѓународно искуство:</p> <p>Значителен потенцијал за меѓународна побарувачка создаден од глобалните мегатрендови како урбанизација, еколошка свест, одржлив развој и здравје и благосостојба.</p> <p>Можност да се создаде вредна благосостојбаи бренд</p>	<p>Маркетинг и меѓународно искуство:</p> <p>Можни нови конкуренти кои влегуваат во бизнисот, големи глобални играчи, трговски бариери?</p>

Извор: Dess,G., Eisner,A., Lumpkin, G.T., McNamara,G. (2013): Strategic Management: Creating Competitive Advantages, 7th Edition, Glasgow, p. 54

5.2. Поврзување на SWOT-анализата со соодветна стратегиска опција

SWOT-анализата се прави со цел да успее одредена стратегиска алтернатива за влез на меѓународен пазар. Во овој дел ќе бидат елаборирани SWOT-анализи кои се поврзани со најчестите стратегиски алтернативи кои се користат од страна на компаниите при влез на нов меѓународен пазар.

Табела 5. 2. SWOT-анализа на стратегиската алтернатива– извоз

Силни страни	Слаби страни
<ul style="list-style-type: none">о Поголема стапка на раст на компанискиот извоз во споредба со светските трендовио Постојани традиции во производствотоо Квалификуван вработенио Географска близина на сировини и готови производио Висок удел на инвестиции меѓу секторите во производствотоо Технологија и опрема која ги исполнува стандардите на целната земјао Достапност на голем број купувачи, обезбедувајќи основа за извозо Добри позиции во однос на прометот и додадена вредност меѓу извозно ориентираните сектори признаени како такви од	<ul style="list-style-type: none">о Ниска продуктивност на трудот меѓу секторите ориентирани кон извоз, признати како такви од страна на државатао Недостаток на веродостојни информации за преземање соодветни управувачки одлукио Трендови на намалување на бројот на купувачи во секторото Намалено финансиско работење и намалена добивка за многу купувачио Недостаток или нискоквалификуван среден менаџмент во извозно ориентираните компаниио Мал број компании сертифицирани според меѓународните стандардио Лошо развиени форми на

<p>страна на државата</p> <p>о Добра позиција на секторот во делот на извозот меѓу извозно ориентираните сектори признаени како такви од страна на државата</p>	<p>соработка со странски партнери при извоз</p> <p>о Компаниските производи не се препознатливи на меѓународните пазари</p> <p>о Недостаток на здружување на филијали во секторот</p> <p>о Недостаток на кластери</p>
<p>Можности</p> <p>о Секторот е меѓу приоритетните индустрии избрани од страна на државата како извозен потенцијал</p> <p>о Пристап до финансиска поддршка од фондовите на целната земја</p> <p>о Јавни поттикнувања за формирање и развој на кластери</p> <p>о Обезбедено финансирање за промоција на извозот и учество на изложби</p> <p>о Достапноста на капацитетот и менаџментот ќе развијат извоз</p> <p>о Достапен производен капацитет за производство на нови производи</p> <p>о Подобрување на бизнис-климата во индустријата</p> <p>о Иницијативи за промоција на инвестиции</p>	<p>Закани</p> <p>о Намалување на потрошувачката ширум светот</p> <p>о Зајакнување на бариерите за извоз во целните земји</p> <p>о Повисоки нивоа на цените на главните сировини</p> <p>о Ограничено снабдување со важни сировини за производниот процес</p> <p>о Зголемување на цените на енергијата</p>

Извор: Deresky, H. (2013): International Management: Managing Across Borders and Cultures, Text and Cases, 8th edition, Prague, p. 63

Табела 5.3. SWOT-анализа на стратегиската алтернатива –франшизинг

Силни страни	Слаби страни
<ul style="list-style-type: none"> о Бренд-признавање о Пониски ризици за неуспех о Едноставно поставување о Подготвено портфолио на клиенти о Лесно да се најде финансиска поддршка 	<ul style="list-style-type: none"> о Висока цена - Почетна цена - Тековни трошоци о Зависност о Строги правила
Можности	Закани
<ul style="list-style-type: none"> о Претприемачите имаат шанса да станат свој шеф о Нуди некои можности на пазарот како откритие 	<ul style="list-style-type: none"> о Континуиран раст на постојните франшизирани конкуренти о Други нови конкуренти на франшиза кои влегуваат на пазарот о Намалување на брендирањето на пазарот о Објавување на нови бизнис модели

Извор: Peng,M.W. (2013): Global Strategy, 3rd edition, Tokyo, p. 99

Табела 5.4. SWOT-анализа на стратегиската алтернатива – аутсорсинг

<p>Силни страни</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Зголемено знаење и експертиза ○ Заштеда на трошоците ○ Споделување на ризикот ○ Широк спектар на патенти ○ Нови иновативни производи ○ Специјалистичка маркетинг-експертиза ○ Локација на бизнисот 	<p>Слаби страни</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Отпремнина за прекин / пренос на постојниот бројвработени ○ Намалена профитна маргина, скриени трошоци ○ Квалитет на услуги на продавачи ○ Доверливост ○ Големи капитални инвестиции ○ Висок трошок на производот ○ Бариери во маркетинг-стратегија ○ Високи оперативни трошоци
<p>Можности</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Алтернатива на вработениот да се зголемува за краткорочни проекти ○ Намалување на организацијата ○ Зголемен поврат на капиталот ○ Елиминација / намалување на ризикот ○ Фокусирано внимание на основната функција ○ Висок бизнис-потенцијал ○ Развоен пазар ○ Преселба во нов атрактивен пазарен сегмент 	<p>Закани</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Губење на внатрешна стручност ○ Загуба на флексибилност ○ Сметките на аутсорсингот повисоки од очекуваните ○ Зголемена даночна обврска ○ Губење на контрола ○ Доверливост ○ Определување војна на стратегиски и нестратегиски цени ○ Нова регулација ○ Зголемување на трговските бариери

<ul style="list-style-type: none"> ○ Отстранување на меѓународна бариера ○ Нов меѓународен пазар 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Сатурација на стандарден пазар ○ Високи трошоци за маркетинг
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Извор: Pugel,T. (2011): International Economics, 15th edition, Berlin, p. 102

5.3.Предности и недостатоци на одделните стратегиски алтернативи за влез во меѓународниот бизнис

5.3.1. Извоз

Компаниите обично започнуваат со индиректен извоз, работејќи преку независни интернационални маркетинг-посредници. Индиректниот извоз вклучува помалку инвестиции, бидејќи компанијата не бара маркетиншка организација или мрежи во прекуокеанските земји. Исто така, вклучува и помал ризик. Меѓународните маркетинг-посредници – трговци или агенти за извоз на домашна основа, кооперативни организации, владини агенции за извоз и компании за управување со извоз – донесуваат знаење и услуги за врската, па продавачот вообичаено прави помалку грешки.⁶⁶

Трговските куќи обично подразбираат компании што се занимаваат со трговија на извоз и увоз. Поконкретно, трговските куќи се дефинирани како компании кои купуваат на трајна основа за понатамошна продажба. Исто така, постојат и трговски куќи кои го пренесуваат бизнисот до комисија. Производителот го пренесува производот во трговската куќа, која потоа ги пресметува сите активности поврзани со извозот. Способноста на производителите да ги контролираат перформансите на активностите е мала, додека дистрибуцијата на трошоците е ниска. Трговските куќи (извозните куќи) вообичаено не бараат од производителот да има свои извозни надлежности, но од друга страна, на производителот им даваат лошо разбирање за локалниот пазар и клиент. Бидејќи извозната куќа купува под фиксни услови, кредитниот ризик е низок.

⁶⁶Robertson,C. (2007): Roundtable Viewpoints: International Business, 1st edition, London, p. 93

Претставник е маркетинг-организација независна од извозната компанија на странски пазар. Претставникот може да биде агент, комесар или дилер⁶⁷. Агентот или комисионерот е независен посредник кој го претставува понудувачот на странскиот пазар. Главната задача на работата е да го пренесат контактот меѓу продавачите и купувачите. Улогата на играчот на агент варира, од само да бара нови клиенти до самостојно залагање за промоција на странскиот пазар.

Агент може да биде лице или компанија што ја претставува организацијата на локално ниво. Тој има контакт со купувачот, но испораката и фактурирањето одат директно од извозникот до увозникот. Агентот обично работи на провизија и законски го претставува извозникот, освен ако не е поинаку наведено. Затоа, извозникот може да биде одговорен за договорите кои агентот ги прави, дури и ако извозникот не учествувал во преговорите. Агент не е дистрибутер.

Брокерот може да се види како брокер помеѓу купувачите и продавачите и работи многу слично како брокер за недвижности. Задачата е да се најдат клиенти или добавувачи и тој/таа наплатува или во фиксен износ или провизија по продадена единица. Брокерот може да пренесе купувачи и продавачи на пр. нафта и метали или други артикли.⁶⁸

Увозникот е компанија која го купува производот во земјата увозник и потоа ја продава на купувачот или на мало. Извозникот има пристап до компанија со вградени локални контакти и знаење на локалниот пазар.

Продавачот, на крајот, може да се префрли на директен извоз, при што тие се справуваат со сопствените извори. Инвестицијата и ризиците се нешто поголеми во оваа стратегија, но исто така и можноста за поврат. Компанијата може да врши директен извоз на неколку начини⁶⁹. Таа може да формира домашен извозен оддел кој врши извозни активности. Или може да создаде филијала за продажба која ќе врши продажба, дистрибуција и можеби промоција. Огранокот за продажба му дава на продавачот повеќе присуство и контрола на програмата на странскиот пазар и често служи како екрански центар и центар за

⁶⁷Ibid, p. 44

⁶⁸Cullen, J.B., Parboteeah, K.P., (2009): International Business: Strategy and the Multinational Company, Jenna, p. 25

⁶⁹Ibid, p. 31

услуги на клиентите. Или компанијата може да испрати трговци во странство во определени времиња за да најдат бизнис. Конечно, компанијата може да го направи својот извоз или преку странски дистрибутери кои купуваат и поседуваат стока или преку странски агенти што ги продаваат стоките во име на компанијата.

Директниот извоз може да се спроведе и преку дилер. Самиот дилер ја одредува неговата крајна цена на клиентот без инструкции од продавачот или извозникот. Договорот на дилерот со производителот значи дека тој сака да купи и препродава стока од производителот. Притоа, го задржува производот на залиха, ги презема платежните активности и побарувањата на сметките, односно работи како независна компанија.⁷⁰ Бидејќи дилерот работи во свое име и може да има свој бренд, постои ризик брендовите на производителот да не бидат толку познати на пазарот. Ова е неповолност, бидејќи производителот може да формира посебна компанија за продажба на релевантниот пазар во подоцнежна фаза. Друг недостаток е тоа што производителот има мала можност да го контролира маркетингот на дилерот. Производителот често може да не е известен за крајните потрошувачи или за нивото на цените. Предноста да се има претставник е дека оваа форма на основање не повлекува особено големи инвестиции или трошоци и производите брзо се застапени на пазарот.

Филијалите или канцелариите за продажба значат дека на странскиот пазар постои постојана деловна единица. Подружницата мора да биде регистрирана во тековната земја, но не е независно правно лице. Подружницата не е овластена да ги потпишува самите договори. Матичната компанија е одговорна за работењето на подружницата.

⁷⁰Maidment, F., (2012): Annual Editions: International Business, 17 edition, Heidelberg, p. 38

5.3.2. Лиценцирање

Лиценцирањето е едноставен начин за производителот да влезе во меѓународниот бизнис. Друштвото склучува договор со стекнувачот на лиценца на странскиот пазар. За плаќање, стекнувачот на лиценцата го купува правото да го користи производниот процес на компанијата, трговската марка, патент, деловната тајна или друг вид вредност. Така компанијата добива мал влез на пазарот со мал ризик; стекнувачот на лиценцата добива стручна подготовка или добро познат производ или бренд име, без да мора да започне од нула. Сепак, лиценцирањето има потенцијални недостатоци. Компанијата има помала контрола врз стекнувачот на лиценцата отколку во сопствените производни капацитети. Освен тоа, ако стекнувачот на лиценцата е многу успешен, компанијата се откажала од овие добивки, и ако и кога договорот завршува, може да осознае дека создал конкурент.⁷¹

Лиценцирањето, кое е форма на технологија, којашто се состои во принцип на купување и продавање знаење, на пр. знаење што не е слободно достапно. Лиценцирањето значи дека сопственикот (давателот на лиценцата) на индустриско право или знаење за надомест му го пренесува или му го доделува правото на користење или знаење на коебило трето лице или компанија (стекнувачот на лиценцата). Лиценцираниот објект, односно она што добавувачот го доверува или му го доделува на давачот на лиценцата може да се состои од патенти, дизајни и трговски марки, а делумно и од знаењето на давачот на лиценцата, како што е производствени тајни, оперативно искуство и маркетинг методологија. Носителот на лиценцата плаќа надомест за ова на давачот на лиценцата во вид на одреден надоместок (надомест за носителот на патентот). Лиценцирањето е начин за постигнување на далечни пазари, но во блиските пазари лиценцирањето исто така може да биде релевантно.

Лиценцирањето најчесто се користи кога компанијата има патенти, заштита на дизајн или заштитени трговски марки и за кои извозната компанија од различни

⁷¹Gault, F. (2010): Innovation Strategies for a Global Economy: Development, Implementation, Measurement and Management, Hague, p. 94

причини не сака да произведува и да ги продава во самата земја. Причината може да биде политички ризик, но исто така и дека не е доволно профитабилно да се воспостави на пазарот. Лиценцирањето ѝ овозможува на друга компанија да ги продава своите производи на пазар со соодветно плаќање. Тоа често значи продажба на вештини, производствени тајни, оперативно искуство или специјални маркетинг-вештини. Лиценцирањето обезбедува ограничен финансиски надомест, т.е. многу помалку отколку директна продажба на готови производи.⁷² Исто така, обезбедува ограничена можност за контрола на активностите на пазарот. Договорите за лиценцирање често се краткорочни, што обично подразбира договори помеѓу пет и десет години. Лиценцирањето може да се смета како економско дополнување на пазарот, на кој вообичаено компанијата не би работела.

5.3.3. Франшиза

Франшиза е релативно слична со лиценцирањето и значи дека компанијата, франшизорот, по договор, се однесува на индивидуални сопственички друштва. Тие се појавуваат во однос на клиентелата со единствен асортиман на производи под заеднички бренд и добиваат техничка и административна помош од франшизорот. Франшизата е варијација на лиценца, но може да се смета за понапредна.⁷³ Добавувачот обезбедува голема поддршка во форма на маркетинг и обука на франшизата, која мора да ги следи посебните правила, како што е тековниот декор во продавницата и начинот на кој треба да дејствува во ситуација на продажба.

5.3.4. Заедничко вложување

Еден метод за влез на странски пазар е заедничко вложување - приклучување кон странски компании за производство или промет на производи

⁷²Daniels, J., Radebaugh, L., Sullivan, D., (2010): International Business, 13th edition, Cambridge, p. 53

⁷³EI-Erian, M.A., (2008): When Markets Collide: Investment Strategies for the Age of Global Economic Change, Harvard, p. 86

или услуги. Заедничкото вложување се разликува од извозот, со тоа што компанијата се придружува со партнер од земјата-домаќин за продажба или пласирање во странство. Таа се разликува од директните инвестиции во тоа што здружението се формира со партнер во странската држава. Постојат четири видови на заедничко вложување: лиценцирање, производство на договори, управување со договори и заедничка сопственост.

Заедничкото вложување е заедничка активност, каде што една компанија има заедничко вложување со друга странска компанија за производство и/или продажба на стоки и услуги. Некои земји не дозволуваат 100% странска сопственост, и во такви случаи, заедничкото вложување може да функционира.⁷⁴ Исто така може да биде привремено решение за да се започне со бизнис. Заедничкото вложување обезбедува пристап до локална експертиза и локални ресурси, додека во исто време компанијата за извоз добива поголема контрола на пазарот отколку кога има препродавачи. Главната причина зошто заедничкото вложување секогаш не функционира е тежината на различните култури на компаниите кои треба да соработуваат.

5.3.5. Подружница во целосна сопственост

Подружницата значи дека извозникот има сопствен локален бизнис во целната земјата. Подружницата може да биде поврзана и со продажба и производство. Ова ѝ дава целосна контрола на компанијата врз операциите во целната земја.⁷⁵ Проблемот е што обично чини многу, бидејќи и просториите и вработениот на новиот пазар мора да се стекнат. Покрај тоа, нејзиниот сопствен опсег исто така може да биде недоволен за да обезбеди профитабилност на пазарот.

⁷⁴Salvatore, D., (2011): Introduction to International Economics, 3rd edition, Rome, p. 74

⁷⁵Morrison, T., (2006): Kiss, Bow, or Shake Hands: Asia - How to Do Business in 12 Asian Countries, Shanghai, p. 81

5.3.6 Стратегиска алијанса

Стратегиската алијанса е соработка помеѓу две или повеќе независни компании во врска со една или повеќе извозни активности. На пример, привремено присуство на настани, истражување на пазарот, заеднички странски застапник или заеднички продавач на извоз кој се продава по основ на комисија или форма на заедничка компанија за извоз.⁷⁶

Покрај тоа, посебен случај на извоз е мешање, што значи дека една компанија им овозможува на друга компанија или на нејзините подружници на кој било странски пазар да се справи со дел или целиот извоз. Предностите за пренос на продажба на компанија со воспоставени пазарни канали се главно за брзо и сигурно воведување на нивните производи на нови пазари. Идејата е дека добавувачот има интересни производи што се вклопуваат во асортиманот на друга компанија (или продавачот) и/или можат да се дистрибуираат преку каналите кои се основани од продавачите.

5.4. Сугестии за иден развој на компаниите кои се дел од меѓународниот бизнис

Со напредокот во комуникациите и глобалната логистика, малите и средните компании сè повеќе гледаат кон меѓународниот пазар за можности за проширување на нивниот бизнис. Компаниите долго време го разбираат потенцијалот на новиот пазар и имаат долгогодишно искуство во развивање и спроведување стратегии за обезбедување меѓународен бизнис.⁷⁷

Со помош на клиентите во проникнувањето на нови пазари компаниите треба да разберат дека секој пазар е уникатен и секоја земја ги претставува своите можности и бариери за влез. Меѓународниот тим на компаниите треба да

⁷⁶Sweo PhD, R. E., Pate PhD, S.K., (2014): International Business: A Practical Approach, 2nd edition Hong Kong, p. 144

⁷⁷Casson, M., (2016): The Theory of International Business: Economic Models and Methods, 1st edition San Francisco, p. 93

развие бизнис-односи низ целиот свет и да има искуство неопходно за надминување на овие бариери.

Меѓународната стратегија за развој на компанијата треба да биде фокусирана на мултифазен период:⁷⁸

- разбирање на секој уникатен пазар и можност,
- идентификување на клучните конкуренти и бариери за влез,
- формирање на теренски односи со бизнис и владини лидери,
- развивање на меѓународен план за развој кој ги опфаќа тековните потреби на пазарот со социјалните, културните и политичките средини,
- извршување стратегиски деловни планови, обезбедување на клиенти да имаат вистински партнери, владина поддршка и културно осетлив маркетинг, за да се успее,
- без оглед на локацијата или индустријата, компанијата може да ги искористи своите односи, знаење и know-how за да обезбеди успех на глобалниот пазар,
- придобивки од обем.

Големите глобални компании сè уште уживаат економска потпора од тоа да можат да инвестираат во заедничка инфраструктура која се движи од центрите за истражување и развој до функциите на набавките. Економиите на обем во заедничките услуги, исто така се значајни, иако веќе не се единствено достапни за глобалните компании, бидејќи дури и многу локални компании можат да ги набавуваат деловните услуги и производството и да искористат облак-базирани технологии.

Но, како што глобалните компании стануваат поголеми и поразновидни, трошоците неизбежно се зголемуваат. Напорите за стандардизирање на заедничките елементи на основните функции, како што се продажбата или правните услуги, можат да се судрат со локалните потреби. И пазарите во подем ги комплицираат работите, бидејќи операциите што се наоѓаат таму понекогаш се

⁷⁸Sweeney, P.D., McFarlin, D.B., (2014): International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, 5th edition Edinburgh, p. 78

однесуваат на трошоците кои тие мора да ги носат како дел од група во центарот на развиениот свет: нивниот дел од трошоците се за далечните (а можеби и не видливо корисни) корпоративни и регионални центри, за усогласување со глобалните стандарди и координирање на менаџерите низ далечните географски области и губење на агилноста на пазарот наметнати од почитувањето на ригидните глобални процеси.⁷⁹

Диверзификација на ризикот и губење на блискоста

Глобалната компанија треба да има корист од географски разновидно бизнис-портфолио што обезбедува природна заштита од нестабилноста на локалниот раст, ризикот на земјата и валутниот ризик. Но, следењето на толку многу нови пазарни можности ги одзема глобалните компании длабоко во области со непознати ризици што многу тешко можат да ги проценат. Организациите имаат соодветна инфраструктура за управување со ризик и вештини за поддршка на глобалниот обем и разновидноста на нивните операции.⁸⁰

Понатаму, глобално стандардните, исцрпни процеси за управување со ризик не може да бидат најдобриот начин за справување со ризикот на пазарите каде што глобалните организации мора да се движат брзо за да донесат навремени заклучоци. Вработените од една подружница на глобална компанија треба да укажат дека тоа е начинот на којшто се прават работите таму, кој е многу силно вграден во ризичниот процес. Кога се комбинира со фактот дека организацијата не ги разбира целосно пазарите во развој, тоа значи дека процесот на ризик може да ги отфрли можностите што ги одобрил глобалниот извршен директор.

⁷⁹Suder, G., (2012): Doing Business in Europe, 2nd edition, Brussels, p. 37

⁸⁰Roll, M., (2015): Asian Brand Strategy (Revised and Updated): Building and Sustaining Strong Global Brands in Asia, 2nd edition, Tokyo, p. 94

Луѓето како предност и предизвик

Многу од директорите треба силно да веруваат дека големите резерви на вештини, знаење и искуство во рамките на глобалната работна сила на нивните компании претставуваат непроценливо средство.⁸¹ Но, извлекувањето најголем дел од тоа средство е тешко: на пример, директорите треба да сметаат дека нивните компании се добри за пренесување на научените лекции од еден пазар на друг.

Во исто време, многу компании треба да најдат начин на распоредување и развој на талент во пазарите во развој за да се соочат со овој голем предизвик. Едвај половина од директорите на светските компании длабоко мислат дека се ефикасни во прилагодување на процесите за регрутирање, задржување, обука и развој за различни географски области⁸². Лидерот за нови пазари во една глобална компанија треба да укаже дека сегашниот процес фаворизира кандидати кои биле во странско училиште, ја разбираат странската култура и можат да се однесуваат ефикасно на повик и во средината на нокта. Процесот е дизајниран за избор на луѓе кои го разбираат целниот пазар. Тешко да се развие талент за пазарите во развој со темпо што одговара на нивниот очекуван раст. Само 2% од најдобрите 200 вработени се наоѓаат на пазарите во развој, кои во годините што следат ќе сочинуваат повеќе од една третина од вкупната продажба.⁸³ Прашање што ги комплицира нештата е фактот што локалните работници на некои клучни пазари повеќе преферираат да работат за локалните работодавци. Глобалните компании се свесни за оваа промена. Локалните конкуренти брендови сега се посилни, и тие можат да понудат повеќе високи улоги на домашниот пазар.

⁸¹Shenkar, O., Luo, Y., Chi, T., (2014): International Business, 3rd edition, Beijing, p. 30

⁸²Ibid, p. 51

⁸³Burdon S., Chelliah J., Bhalla A. (2009). Structuring enduring strategic alliances: the case of Shell Australia and Transfield Services, Journal of Business Strategy, 30(4), 42-51. Sydney

Стратегиска доверба и водење

Да се биде глобална компанија носи јасни стратегиски предности: способност за пристап до нови пазари на клиенти, нови добавувачи и нови партнери. Овие непосредни придобивки, исто така можат да создадат секундарни. Градењето база на клиенти на нов пазар, на пример обезбедува блискост и односи кои можат да овозможат дополнителни инвестиции. Но, да се биде глобален носи и стратегиски предизвици. Многу компании сметаат дека е потешко да бидат локално флексибилни и прилагодливи, бидејќи го прошируваат нивното глобално ниво. Особено, процесите за развивање на стратегија и распределба на ресурси можат да се борат за да се справат со зголемената разновидност на пазари, клиенти и канали. Помалку од 40% од извршните директори во глобалните компании веруваат дека нивните работодавци се подобри од локалните конкуренти при разбирањето на оперативната околина и потребите на клиентите.⁸⁴ Нивните компании јасно ја пренесуваат стратегијата до вработените на сите пазари каде што работат.

⁸⁴Byrne S., Popoff L. (2008). International Joint Ventures Handbook, Baker & McKenzie. Boston, p. 73

Заклучок (Concluding remarks)

Компаниите имаат широк спектар влезни стратегии за да ги спроведат своите напори за глобална експанзија. Секоја алтернатива има свои предности и недостатоци. Не постои решение со големина што одговара на сите. Многу компании користат модел на влечење на влезните режими, т.е. користат комбинација на продавници во сопственост на компаниите, лиценцирање и заеднички вложувања.

Во рамките на истата индустрија, ривалите честопати применуваат различни пристапи за влез на нови пазари. Користат стратегија базирана на заеднички вложувања со надворешни групи – главно корисници, но, исто така и конкуренти. Од друга страна, некои претпочитаат да имаат целосна контрола над своите нови вложувања, со користење на преземања како пат за проширување во странство. Во автомобилската индустрија, компаниите се прошируваат преку преземања, а некои претпочитаат да се потпираат на стратегиски сојузи. Стратегијата на алијанса овозможува да се остварат синергии побрзо отколку што може во ситуација на целосен откуп. Сојузите помагаат да се расте на пазарите каде што производите на компанијата се недоволно застапени. Стратегиите за проширување на компанијата, исто така може да варираат во различни региони. Стратегиите за проширување на компаниите за компјутерски софтвер најчесто се базираат на купување на софтверски компании и потоа нивно, како интегрирање нивните софтверски производи во останатиот дел од компанијата. Креаторите на софтверот преземаат различен пат. Наместо тоа, компанијата се проширува со формирање заеднички вложувања со локални играчи. Се воспоставуваат повеќе заеднички компании, сите со индустриски лидери. Клучна мотивација е дека локалната власт претпочита партнерства за софтверската индустрија. Така бизнисот е во многу подобра позиција да се натпреварува со странските и домашните продавачи, отколку ако ги следи пристапите на конкуренцијата.

Компаниите често прифаќаат стратегија за постепено влегување, тие започнуваат со стратегија со минимален ризик откако ризикот се намалува, тие се префрлаат на повисоко ниво на обврски, како што е капитално вложување.

Производители на опрема за земјени и градежни машини, влегуваат преку директен извоз за да ја минимизираат својата изложеност на финансиски ризик. Ако продажбата е добра, компанијата го разгледува предлогот за воспоставување заеднички вложувања.

Широк опсег на променливи влијаат на изборот на начинот на влез. Трите главни димензии вклучуваат посветеност на ресурсите што компанијата сака да ги направи, износот на ризик (политички и пазарен) што компанијата сака да го преземе и степенот на контрола кој е пожелен.

За поефикасно да се натпреваруваат во глобалната арена, сè повеќе и повеќе компании користат прекугранични стратегиски сојузи за да ги изградат своите пазарни позиции. Во зависност од стратегиската улога и конкурентската позиција на вклучената деловна единица, целта на сојузот би можела да биде одбрана, зајакнување, одржување или реструктурирање на стратегиската деловна единица. Придобивките коишто за партнерите можат да произлезат од синергиите на алијансата, често ги минимизираат грижите што матичните компании ги имаат за партнерот. Сепак, на формирањето на сојузот секогаш треба да му претходи прецизна анализа на прашања како:

- Кои се заедничките придобивки за секој партнер?
- Какво заемно учење може да се случи помеѓу компаниите?
- Како можат страните да се надополнуваат една со друга за да создадат заеднички способности?
- Дали партнерите се еднакви во сила или е случај на „главни водичи на слепите“?

Задоволителните одговори на овие прашања ги подобруваат можностите за прекуграничната алијанса да стане добра алтернатива за сите вклучени партнери.

Користена литература (References)

1. Agarwal, S., Ramaswami, N. (2012). Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. Journal of International Business Studies. Vol. 24, No. 2, pp. 1-27. London
2. Al-Rodhan, N. R, F., Stoudmann, G. (2006). Definition of Globalization: A comprehensive overview and a proposed definition program on the geopolitical implications of globalization and transnational security. Geneva: Geneva Center for Security Policy.
3. Alan McLennan, Rod Troutbeck, June 2002, Building Strategic Partnerships
4. Анита Ангеловска-Бежоска, октомври 2014, Странските директни инвестиции во РМ, Народна банка на РМ
5. Ball, A.; McCoulough, W.H. Jr (2013).: International Business-Introduction and Essentials, Von Hofmann Press, 2nd ed, Boston
6. Beamish, P. W., Lu, J. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. Strategic Management Journal, Vol. 22. No. 6/7, pp. 565-586. Grenoble
7. Brown, R., J., Dev, C., S., Zhou, Z. (2003). Broadening the foreign market entry decision: separating ownership and control. Journal of International Business Studies. Vol. 34, No. 5, pp. 473-488. NY
8. Buble, M. (2009). Medunarodnimenadzment, Ekonomskifakultet, Zagreb - Hrvatska;
9. Burdon S., Chelliah J., Bhalla A. (2009). Structuring enduring strategic alliances: the case of Shell Australia and Transfield Services, Journal of Business Strategy, 30(4), 42-51. Sydney
10. Byrne S., Popoff L. (2008). International Joint Ventures Handbook, Baker & McKenzie. Boston
11. Campbell E., Reuer J.J. (2001), International Alliance Negotiations: Legal Issues for General Managers, Indiana University Kelley School of Business, Business Horizons Copyright. Indiana
12. Carnegy H. (2015). Struggle to save the soul of IKEA, Financial Times, Lund
13. Casson, M., (2016): The Theory of International Business: Economic Models and Methods, 1st edition San Francisco;

14. Certo, S. & Certo, S. Trevis (2008). Moderni menadzment, Zagreb - Hrvatska;
15. Charles W.L.Hill. (2010): International Business: Competing in the global marketplace, 6th edition; CA, Cambridge
16. Colautti, S. (2014). Italy between export and bonus. World, International markets review. Rome
17. Cullen, J.B., Parboteeah, K.P., (2009): International Business: Strategy and the Multinational Company, Jenna;
18. Daly, H. E. (2009). Globalization vs. Internationalization- some implications. Ecological economics. Vol.32. No.2, pp. 31-37. NY
19. Daniell M., (2004): Strategy: "A Step-By- Step Approach to Development and Presentation of World Class Business Strategy", The Evolution of Business Strategy, Palgrave Macmillan Ltd, New York;
20. Daniels, J., Radebaugh, L., Sullivan, D. (2007). International business: Environments and Operations (11 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
21. Daniels, J., Radebaugh, L., Sullivan, D., (2010): International Business, 13th edition, Cambridge;
22. Deresky, H. (2013): International Management: Managing Across Borders and Cultures, Text and Cases, 8th edition, Prague;
23. Dess, G., Eisner, A., Lumpkin, G.T., McNamara, G. (2013): Strategic Management: Creating Competitive Advantages, 7th Edition, Glasgow;
24. Donal, F (2002).: International Business, London, UK
25. Drucker P. (2008) The five most important questions you will ever ask about your organisation. Oxford: Wiley
26. Дракулевски, Љ., (2002): Меѓународен менаџмент, Економски факултет, Скопје;
27. El-Erian, M.A., (2008): When Markets Collide: Investment Strategies for the Age of Global Economic Change, Harvard;
28. Elmuti D., Kathawala Y. (2001). An overview of strategic alliances, Management Decision 39/3 205-217, MCB University Press. Lund

29. Elo, M. (2005). SME internationalization from a network perspective: an empirical study on a Finnish-Greek business network. Abo: Abo Akademi University Press.
30. Gareth R. Jones, Jennifer M. George (2008): Современ менаџмент: „Управување на ланец на вредности“, Функционални стратегии за конкурентска предност, McGraw-Hill Irwin;
31. Gault, F. (2010): Innovation Strategies for a Global Economy: Development, Implementation, Measurement and Management, Hague;
32. Geringer J.M., Hebert L. (2009). Control and Performance of International Joint Ventures, Journal of International Business Studies, 20(3), 235-254. Utrecht
33. Grant R.M., Baden – Fuller Ch. (2004), A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances, Journal of Management Studies 41: 0022-2380. Ghent
34. Grant, R., Baden-Fuller, C. (2014). A knowledge accessing theory of strategic alliances. Journal of Management Studies. Oxford
35. Гарбаров, З. & Рунтев, М. (2012). *Маркетинг стратегии на надворешните пазари*, Меѓународен маркетинг, Економски факултет, 2 Август – Штип, стр.35;
36. Harvard business review. (2008). Five competitive forces that shape strategy. Harvard
37. Hilton, R. & Maher, M. & Selto, F. (2004). Cost management: Strategies for business decisions, 3th (Third) edition, Cardiff;
38. Hitt M., R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. (2010): Strategic management: Competitiveness and globalization; CA, Cambridge
39. Hitt, M. A. & Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2008). Strategic management: competitiveness and globalization, Concepts and Cases, Dublin;
40. Hollensen, S. (2007). Global Marketing. England: Pearson Education Limited, London
41. Hubert, C. (2000). Knowledge management: A Guide for Your Journey to Best-Practice Processes, Vienna;
42. Infonet. (2008). PESTLE and SWOT analyses. NY

43. Jagersma P.K. (2005), Cross – border alliances: advice from the executive suite, *Journal of Business Strategy*, 2(1), 41-50. Amsterdam
44. Kaiser, S. & Ringlstetter, M. J. (2010). *Strategic management of professional service firms: Theory and practice*, Heidelberg;
45. Kale P, Singh H. (2009), *Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?*, Perspectives, Academy of Management. Heidelberg
46. Kanti Baisya, R., (2010): *Winning Strategies for Business: Strategy Development Process-Basic Approach*, "Strategic Planning", SAGE Publications Ltd, London, United Kingdom;
47. Killing J.P. (2012). *How to Make a Global Joint Venture Work*, Harvard Business Review, No. 8231 2nd ed. Harvard
48. Kling K., Gofeman I. (2003). *Ikea CEO Anders Dahlving on international growth and Ikea's unique corporate culture and brand identity*, Academy of Management Executive. Lund
49. Lane, H., Maznevski, M., DiStefano, J., Dietz, J. (2009) *International Management Behaviour*, 6th ed., Wiley, Antwerp;
50. Lehmann, R., Hauser, C., Baldgger, R. (2013). *Managing Export Risks: Export Risk Management Guidelines*. Post Finance AG. Heidelberg
51. Lipczynski, J. & Wilson, J. (2003). *The Economics of Business Strategy*, Warsaw;
52. Luthans, F., Doh, J. (2014) *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, 9th Edition, Rotterdam;
53. Maidment, F., (2012): *Annual Editions: International Business*, 17 edition, Heidelberg;
54. *Mergers and Acquisitions*, Edinburgh Business School
55. Milisavljevic, M. (2009): *Strateški Menadžment: "Strategijsko planiranje", Strategijska analiza*, Naučno Društvo Srbije I Univerzitet Singidunum, Beograd;
56. Miller, K. A. (2012). *Framework for integrated risk management in international business*. *Journal of international business studies*. Vol. 23. No. 2, pp. 311- 331, Harvard

57. Morrison, T., (2006): Kiss, Bow, or Shake Hands: Asia - How to Do Business in 12 Asian Countries, Shanghai;
58. Мицески, Т. (2013). *Менаџмент стратегија*, Стратегиски менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип;
59. Мицески, Т., (2009), Менаџмент – интерен авторизиран материјал, проф. д-р Трајче Мицески, Економски факултет, Штип
60. Мицески, Т., (2009), Основи на менаџментот, Економски факултет, Штип
61. OECD (2018), Material resources, productivity, and the environment, Paris
62. Paroutis, C, Loizos Heracleous & Duncan Angwin (2013): Practicing Strategy (text and cases), Sage Publication Ltd, London;
63. Peng, M.W. (2013): Global Strategy, 3rd edition, Tokyo;
64. Popara, M. & Popara J. (2007). Strateski menadzment, Fakultet za strateski i operativni menadzment – Beograd;
65. Poul M. Elkin (2007): Mastering Business Planning and Strategy (second edition), Mastering strategic analysis, Thorogood Publishing, London;
66. Pugel, T. (2011): International Economics, 15th edition, Berlin;
67. Robertson, C. (2007): Roundtable Viewpoints: International Business, 1st edition, London;
68. Roll, M., (2015): Asian Brand Strategy (Revised and Updated): Building and Sustaining Strong Global Brands in Asia, 2nd edition, Tokyo;
69. Rothaermel, F. (2012): Strategic management: Concepts, Stockholm;
70. Rugman, A., Collinson, S. (2012): *International Business*, 6th ed., Pearson, Harlow, Leuven;
71. Salvatore, D., (2011): Introduction to International Economics, 3rd edition, Rome;
72. Shenkar, O., Luo, Y., Chi, T., (2014): International Business, 3rd edition, Beijing;
73. Slywotzky A., Hoban Ch. (2007), Stop competing yourself to death: strategic collaboration among rivals, Journal of Business Strategy, 28(3), 45-55. Moscow
74. Suder, G., (2012): Doing Business in Europe, 2nd edition, Brussels;

75. Sweeney, P.D., McFarlin, D.B., (2014): International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, 5th edition Edinburgh;
76. Sweo PhD, R. E., Pate PhD, S.K., (2014): International Business: A Practical Approach, 2nd edition Hong Kong;
77. Шуклев, Б. и Љ. Дракулевски (2001): Стратегиски менаџмент, Економски факултет, Скопје;
78. Terpstra V., Sarathy R. (2001). International Marketing, 8th edn., Chicago IL, Dryden Press.
79. Verbeke A. (2013): International Business Strategy: "Rethinking the Foundations of Global Corporate Success", Second Edition, Cambridge University Press, UK;
80. Wild, J.J., Wild, K.L. (2013) International Business: The Challenges of Globalization, 7th edition, Cambridge;
81. Yip G. (2002). Total Global Strategy, London Prentice-Hall.
82. Zou G., Cavusgil S.T. (2002). The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance, Journal of Marketing, 66, pp. 40-57. Tokyo

Online

1. <http://biznis101.com/planiraj-biznis/marketing-istrazhuvanje/248-model-na-5-sili.htm>
2. <http://www.topconsultant.com/articles/dynamic%20strategy%20management.pdf>
3. <http://grid.mk/read/news/506358886/5403152/3s-biznis-model-za-uspeshna-biznis-strategija>
4. www.worldbank.org

Прилог 1

ПРАШАЛНИК

1. Кој фактор е најспецифичен за избор на влез во земјата?
 - А. Потенцијал на пазарот
 - Б. Конкуренција на пазарот
 - В. Економски ризик
 - Г. Неекономски ризик
 - Д. Сличност
 - Ѓ. Блискост
 - Е. Политички ризик

2. Кој е степенот на влијание на специфичните ризици при избор на влез во земјата?
 - А. Ризик на имот
 - Б. Економски ризик
 - В. Неекономски ризик
 - Г. Политички ризик

3. Кој фактор има највисок степен на влијание при избор на влез?
 - А. Компаниски цели
 - Б. Интернационализација
 - В. Искуство
 - Г. Конкурентност
 - Д. Ресурси

4. Кој фактор е најважен при избор на влез?
 - А. Лиценцирање
 - Б. Конкурентност

В. Проширување на мрежа

Г. Ресурси

5. Кои фактори се поважни при директен и при индиректен влез?

А. СДИ, Гринфилд – ресурси или конкуренција

Б. Франшиза, Лиценца